

Innovasjonsprosesser i tjenestebedrifter

-Betydningen av samspill mellom ledelsen og
ansatte



May-Linn Lauritsen

Kandidatnummer 3

Forord

Denne studien er gjennomført som en avsluttende oppgave i masterstudiet Innovasjon og Næringsutvikling ved Høgskolen i Lillehammer. Arbeidet med oppgaven har vært en lang og krevende prosess, samtidig har det vært veldig lærerikt. Jeg har lært utrolig mye, både i forhold til oppgavens tema og i forhold til det arbeidet som kreves for å skrive en slik oppgave. Det har vært både opp- og nedturer, men alt i alt er jeg fornøyd med hvordan prosessen har foregått.

For å kunne gjennomføre denne oppgaven var jeg avhengig av å få tilgang til en bedrift for å intervjuere ledere og ansatte i denne bedriften. Jeg ønsker å rette en stor takk til hotellet jeg har brukt som case for at de lot meg få et innblikk i deres bedrift. Takk til alle informanter som tok seg tid til å stille opp på intervjuer. Uten deres informasjon hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Min veileder gjennom denne prosessen, Marit Engen, fortjener en ekstra stor takk. Gjennom hele perioden har hun stilt opp med mange gode råd og innspill. Det har vært til stor hjelp at hun har hatt troen på meg når jeg selv har følt at alt er håpløst.

Til slutt vil jeg takke familie og venner for den støtten og oppmuntringen jeg har fått underveis i prosessen. Det har nok ikke alltid vært like morsomt å være i nærheten av meg i løpet av denne tiden, men dere har vært utrolig støttende og hjulpet meg masse.

Lillehammer, 2.mai 2013

May-Linn Lauritsen

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å skape en bedre forståelse av hvordan innovasjoner oppstår i tjenestebedrifter. Med utgangspunkt i tidligere forskning på tjenesteinnovasjon har studien tatt sikte på å finne ut mer om hvordan innovasjoner utvikles og hvordan aktørene i bedriften påvirker denne utviklingen.

Teorigrunnlaget for studien er litteratur om tjenester og tidligere forskning på innovasjoner i tjenester. Ulike innovasjonstyper og innovasjonsprosesser har blitt presentert for å vise at det finnes flere veier til innovasjon. Ledelsen og ansatte blir presentert som to viktige aktører for utviklingen av innovasjoner. Samspillet mellom disse to aktørene har også vært sentralt, med kommunikasjon og struktur som to forutsetninger for at et samspill skal oppstå.

Problemstillingen har blitt besvart gjennom en kvalitativ studie, i form av en casestudie på et hotell. Det ble gjennomført intervjuer med ledere og ansatte på hotellet, samt observasjon av daglige gjøremål. Både ledere og ansatte var en del av studien, for å skape et mer helhetlig bilde av hotellets innovasjonsaktiviteter. Casestudien bidro til en innsikt i hvordan ledere og ansatte på hotellet påvirker utviklingen av innovasjon.

Dataene fra casestudien ble analysert og funnene har blitt presentert i forhold til tre mønstre som kom tydelig frem gjennom datainnsamlingen. Mønstrene viste at det er tre hovedkilder til innovasjon på hotellet: hotelladministrasjonen, hotellets ledelse og hotellets ansatte. Med utgangspunkt i disse kildene dannet det seg ulike veier til innovasjon.

Resultatene fra studien viste at det kan være flere veier til innovasjon i en bedrift, noe som førte til at det ble avdekket flere ulike innovasjonsprosesser i en og samme bedrift. Innovasjonene viste seg å utvikle seg forskjellig etter som hvilken kilde de kom fra. Hvordan ledelsen og de ansatte påvirket prosessene, var i stor grad avhengig av kilden til innovasjonene. Ansatte ble stort sett involvert i innovasjoner fra ledelsen dersom deres avdeling ville bli berørt av det nye. Ledelsen viste seg å være utenfor mange av ansattes innovasjoner, fordi de foregikk i det daglige arbeidet. Det viste seg at kommunikasjonen og strukturen i bedriften dannet en forutsetning for hvordan innovasjoner ble formidlet. På grunn av at det var mye uformell kommunikasjon, ble informasjon raskt spredt i hele bedriften.

Abstract

The purpose of this study has been to create a better understanding of how innovation occurs in service. Based on previous research on service innovation, the study has aimed to find out more about how innovations are developed and how the actors within the organization influence the innovations.

The theoretical framework for the study has been literature on services and previous research on innovations in services. Different types of innovation and innovation processes have been presented to show that there are multiple paths to innovation. The management and staff are presented as two important actors in the development of innovations. The interaction between these two actors has also been central. Communication and structure within the organization has also been presented, as a condition for the interaction between the actors.

This research has been carried out through a qualitative study, in the form of a case study at a hotel. Managers and employees of the hotel has been interviewed and observed, to gain insight about the hotels innovation activities. Both managers and employees were part of the study, to create a more complete picture of how innovation occurs within the organization.

An analysis of the data from the case study showed three different patterns of innovation. The patterns showed that there are three main sources of innovation at the hotel: the hotel chain, the hotel management and the employees of the hotel. These three sources formed a basis for several different paths to innovation.

The results of the study showed that there may be multiple paths to innovation in a business. These multiple paths showed that there was multiple innovation processes inside one business. Innovations evolved differently depending on the source they came from. How the management and employees affected the process, depended on the source of the innovation. Employees were involved in innovations from the management in those cases where the innovation would affect the employee. Managers occurred to be a small part of the innovations from the employees, because the innovation emerged through the employees' daily tasks. The communication and structure of the organization turned out to form a precondition for how the innovations emerged. Ideas and information was spread fast throughout the organization because there was a lot of informal communication.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Tema	1
1.2 Valg av problemstilling	2
1.3 Oppbygging av oppgaven	4
2.0 Teori.....	5
2.1 Ulike tilnærminger til tjenesteinnovasjon.....	5
2.2 Tjenesteinnovasjon	6
2.3 Drivkrefter for innovasjon	9
2.3.1 Ansatte.....	10
2.3.2 Ledelse	12
2.3.3 Samspillet mellom ledelsen og ansatte.....	14
2.3.4 Forutsetninger for samspillet.....	16
2.4 Oppsummering.....	18
3.0 Metode	20
3.1 Valg av metode	20
3.2 Datainnsamling	21
3.2.1 Case	21
3.2.2 Utvalg og informanter	21
3.2.3 Intervju	23
3.2.4 Observasjon.....	26
3.3 Metodisk refleksjon	27
4.0 Analyse og presentasjon av data	29
4.1 Tematisk analyse.....	29
4.2 Presentasjon av mønstre i data.....	30
4.2.1 Kjeden	31

4.2.2 Ledelsen	34
4.2.3 Ansatte.....	38
4.2.4 Kommunikasjon og struktur.....	42
4.3 Oppsummering.....	44
5.0 Diskusjon	46
5.1 Hva er innovasjonene.....	46
5.2 Veien til innovasjon	48
5.3 Samspillet mellom aktørene.....	49
5.4 Forutsetninger for samspillet mellom aktørene	51
5.5 Sammendrag	54
6.0 Avslutning	56
6.1 Konklusjon.....	56
6.2 Studiens teoretiske og praktiske implikasjoner	58
6.3 Studiens begrensninger og videre forskning.....	59
Referanseliste	60
Vedlegg 1- Intervjuguide til ledergruppen.....	63
Vedlegg 2- Intervjuguide til ansatte.....	64

Figuroversikt

Figur 1: Drivkrefter bak tjenesteinnovasjon.....	9
Figur 2: Interne drivkrefter	15

1.0 Innledning

1.1 Tema

Tjenestenæringer har fått en økt betydning i økonomien i løpet av de siste tiårene, noe som har ført til økt oppmerksomhet mot innovasjon i tjenestebedrifter. Studier på tjenestebedrifter, deres innovasjoner og innovasjonsprosesser har lenge hatt en «Cinderella»-status, der de har blitt forsømt og vært begrenset (Miles 2000). Den senere tiden har tjenesteinnovasjon blitt mer akseptert som et felt det er verdt å studere, noe som har ført til mer kunnskap om innovasjoner i tjenestenæringen. Selv om det har blitt mer anerkjent å studere tjenesteinnovasjon, er det mye man ikke vet om feltet. Det er fortsatt et behov for flere studier og mer kunnskap om innovasjoner i tjenester og hvordan de foregår (Drejer 2004).

I mange av de studiene som har blitt gjennomført, har det vært fokus på et tjenesteperspektiv. Her har det kommet frem at tjenesteinnovasjoner skiller seg fra innovasjoner i industri og vareproduksjon. Tjenesteinnovasjoner blir ofte beskrevet som å være av et mer inkrementelt preg, de er mer integrerte og de baseres ofte på interaksjon mellom flere aktører (Sundbo 2008). Som følge av dette har man sett at det er flere veier til innovasjon i tjenestebedrifter, ofte med utgangspunkt i ideer fra ulike aktører spredt i bedriften. Veien fra idé til innovasjon blir ofte beskrevet som en prosess gjennom de tre fasene idé, utvikling og implementering (Van de Ven et al. 2008). Denne prosessen kan foregå på ulike måter. Det har vist seg at denne prosessen kan være planlagt og formalisert, men prosessen kan også være et resultat av mer spontane ideer som oppstår fra de ulike aktørene i bedriften (se f.eks. Gallouj og Weinstein 1997; Toivonen 2010; Fuglsang og Sørensen 2011).

Uavhengig av type prosess, blir ansatte ofte trukket frem som en sentral del av innovasjonsprosesser. I forhold til tjenester har ansatte alltid vært en viktig ressurs. Det er de ansatte som skal levere bedriftens tjenester, og det er de som er bedriftens ansikt utad. Den senere tiden har ansatte også fått mer fokus i forhold til hvordan de kan bidra til innovasjon. Flere studier har vist at ansatte har et innovasjonspotensial. Særlig frontansatte har fått mye oppmerksomhet, på grunn av den kunnskapen og de erfaringene de tilegner seg gjennom interaksjonen med kunder (Ordanini og Parasuraman 2011; Crevani, Palm, og Schilling 2011). Ansatte er de som har den beste

kunnskapen om kundenes oppfatning av tjenesten og hvordan denne oppfatningen kan forbedres. I forbindelse med dette, kan ansatte være en god kilde til innovasjoner. En utfordring som har vist seg i forhold til dette, er at ansattes kunnskap ofte er skjult i de daglige arbeidsoppgavene. Det vil si at potensialet til de ansatte ikke alltid kommer til sin rett. Foreløpig vet man lite om hvordan kunnskapen til ansatte kan gjøres synlig. Crevani et.al (2011) trekker frem et behov for mer forskning på innovasjonspotensialet til ansatte. Ved å se nærmere på de ansatte kan det skapes en større forståelse for hva som hemmer og fremmer bruken av den kunnskapen som ansatte innehar (Crevani, Palm, og Schilling 2011).

Det er ikke bare de ansatte som påvirker innovasjonsprosessene og bidrar med kunnskap. Ledelse blir sett på som en viktig funksjon, både i forhold til å komme med innovasjoner og i forhold til å sette et rammeverk for innovasjon fra resten av bedriften (Sundbo 2008). Det viser seg også at ledelsen kan bidra til å fremme innovasjonspotensiale til de ansatte, gjennom en bred involvering i innovasjonsprosesser. Det er flere studier som har sett på betydningen av involvering av ansatte. De Brentani (2001) har for eksempel kommet frem til at involvering av ansatte i innovasjonsprosesser er en av de mest avgjørende faktorene for å oppnå suksessfulle innovasjoner.

På grunnlag av involvering kan innovasjoner utvikles i et samspill mellom ledelsen og de ansatte (Sundbo 2008). Det ser ut til at man ikke vet så mye om hvordan dette samspillet foregår. En studie som tar for seg dette samspillet er Engen (2012), som har identifisert fire modeller som viser involveringen av de ansatte. Som mange andre studier på tjenesteinnovasjon, tar Engen (2012) utgangspunkt i ledelsen. Dette fører til at man vet mest om hvordan involveringen av ansatte foregår fra et ledelsesperspektiv. Selv om ledelsen er opptatt av involvering, er det ikke sikkert de ansatte føler seg involvert. Det er et behov for å se på innovasjon gjennom ansattes perspektiv, ved å intervju og observere de ansatte i tillegg til ledelsen (Crevani, Palm, og Schilling 2011).

1.2 Valg av problemstilling

På bakgrunn av diskusjonen ovenfor, mener jeg at det hadde vært interessant å se nærmere på hvordan innovasjoner utvikles gjennom å snakke med både ledere og ansatte i tjenestebedrifter. Tidligere har jeg vært med på et prosjekt der vi så på

innovasjoner i reiselivsbedrifter gjennom å intervjuere ledere. Gjennom denne prosessen kom jeg frem til at det hadde vært interessant å høre de ansattes perspektiver også, da ledelsen bare kan snakke for seg selv. Ved å ta høyde for både ledelsen og ansattes synspunkter, kan man få et mer helhetlig bilde av hvordan innovasjoner utvikles. Det er ikke lett å si noe om et samspill mellom to parter dersom man bare hører noe om synspunktene til den ene parten. I mange studier ser det ut til at det er ledelsen som er i fokus. I den grad de ansatte deltar er det ofte i form av kvantitative tilnærminger, der man ikke har mulighet til å gå i dybden. Med tanke på at innovasjoner oppstår spredt i bedriften, kan det være interessant å høre flere perspektiver i forhold til hvordan innovasjonene oppstår, og hvordan de ulike aktørene bidrar gjennom utviklingen. På grunnlag av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvordan utvikles innovasjoner i tjenestebedrifter og hvordan påvirkes utviklingen av de ulike aktørene i bedriften og av samspillet mellom disse aktørene?

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan ledelsen og de ansatte påvirker utviklingen av innovasjoner, og om det foregår et samspill mellom de to som har innvirkning på innovasjonen. Jeg vil se på hvordan innovasjonsprosessen foregår, for å se hvordan aktørene påvirker de ulike fasene. Det er de ansatte som vil være mest i fokus, men ledelsen vil også være en viktig del. Innovasjonsprosessene må ledes for å ha mål og mening. Gjennom å snakke med både ansatte og ledere, ønsker jeg å skape en mer helhetlig forståelse av hvordan innovasjoner utvikles. Om det er samsvar mellom det som kommer frem fra de to aktørene, vil være vesentlig i forhold til å si noe om hvordan situasjonen faktisk er.

For å finne svar på problemstillingen, har jeg valgt å bruke en casestudie. Jeg har sett nærmere på et hotell, der jeg har intervjuet ledere og ansatte, samt gjennomført observasjon.

Det er mye teori som kan belyse ansattes betydning, for eksempel studier på human relations, ledelse og kultur. Jeg har valgt å begrense denne studien til et innovasjonsperspektiv, og går derfor nærmere inn på teorier om innovasjon og innovasjonsprosesser. Temaene er valgt med tanke på at de inkluderer essensen i problemstillingen min, det vil si utvikling av innovasjoner og de interne drivkreftene. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i tjenesteinnovasjon fordi jeg synes det er et interessant tema, som det fortsatt mangler kunnskap om. Jeg bruker en reiselivsbedrift som case,

men fokuserer på litteratur om tjenester generelt. Dette har jeg valgt fordi det er prosessene og menneskene som er det viktigste. Det at jeg har valgt å fokusere på et enkelt case gjør at jeg kan gå i dybden, samtidig setter det begrensninger for studien. Mine funn vil være begrenset til caset, men kan allikevel bidra til en økt forståelse av et tema som det er behov for mer kunnskap om.

1.3 Oppbygging av oppgaven

I kapittel 2 vil jeg presentere teorien som denne oppgaven bygger på. Først vil jeg gå inn på innovasjon i tjenester og hvordan dette kan oppstå, før jeg går nærmere inn på drivkreftene for innovasjon og hvordan disse drivkreftene påvirker innovasjonsprosessen. I kapittel 3 vil jeg gå gjennom metoden som er brukt for å finne svar på problemstillingen, samt redegjøre for hvordan datainnsamlingen har foregått. Mønstrene fra funnene i datainnsamlingen vil bli presentert i kapittel 4, gjennom en vektlegging av informantenes fortelling. I kapittel 5 vil mønstrene bli diskutert i forhold til hverandre og i forhold til teorien. Kapittel 6 vil avslutningsvis ta for seg hovedpunktene fra funnene i forhold til problemstillingen, samt implikasjoner og begrensninger for studien.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Det finnes ulike måter man kan forstå og studere tjenesteinnovasjon på. Først vil jeg plassere denne studien i forhold til tre ulike perspektiver for studier av innovasjon, assimilering, demarkasjon og syntese. Videre vil jeg ta for meg begrepet tjenesteinnovasjon, som er en basis for denne studien. Her vil jeg gå inn på hva som kjennetegner innovasjon i tjenester, før jeg går inn på hvordan innovasjon kan bli forstått som en prosess. For å vise at slike prosesser ikke alltid er planlagt, vil jeg ta for meg ulike måter innovasjoner kan oppstå på. Deretter vil jeg ta for meg de viktigste drivkreftene for tjenesteinnovasjon. Fokuset er på ledelsen og de ansatte, og hvordan samspillet mellom aktørene kan påvirke utviklingen av innovasjoner i tjenester. Til slutt vil jeg gå gjennom noen elementer ved kommunikasjon og struktur som kan være forutsetninger for samspillet mellom aktørene.

2.1 Ulike tilnærminger til tjenesteinnovasjon

Tjenestesektoren har fått en økende betydning for økonomien de siste tiårene, noe som merkes både i forhold til sysselsetting og verdiskapning. Det er grunn til å tro at dette vil fortsette i årene som kommer, og tjenestebedrifter vil være avhengig av stadig innovasjon og forbedringer for å henge med på utviklingen. I samsvar med dette har interessen for innovasjon i tjenester økt, noe man ser gjennom alle studiene som fokuserer på tjenesteinnovasjon (f.eks. Toivonen og Tuominen 2009; Sundbo og Gallouj 2000; De Jong og Vermeulen 2003; Fuglsang og Sørensen 2011; Tether 2005). Tidligere har studier på innovasjon ofte tatt utgangspunkt i vareproduksjon og industri. Tradisjonelle tilnærminger til innovasjon har røtter fra slike studier, og det har vært diskutert om disse tilnærmingene er passende for å studere innovasjoner i tjenestebedrifter også (Coombs og Miles 2000; Drejer 2004; Tether 2005). Etter hvert som det har vokst frem flere studier på tjenesteinnovasjon, har det blitt utviklet tre ulike tilnærmingsmåter for å forstå og studere innovasjon; Assimileringstilnærmingen, demarkasjonstilnærmingen og syntesetilnærmingen (Tether 2005; Drejer 2004; Coombs og Miles 2000). Assimileringstilnærmingen går ut på at innovasjon kan studeres og forstås på samme måte, uavhengig av om det er snakk om innovasjon i vareproduksjon eller tjenester. Denne tilnærmingen kan sies å ha et tradisjonelt syn på tjenester, hvilket går ut på at tjenester er lite progressive og i liten grad produserer innovasjoner (Tether 2005). Demarkasjonstilnærmingen er mer opptatt av de spesielle kjennetegnene til

tjenester, og fokuserer på de trekkene ved tjenester som gjør at tjenesteinnovasjon skiller seg fra innovasjon i vareproduksjon (Drejer 2004; Tether 2005). Denne tilnærmingen mener at det kreves egne teorier for å forstå og studere tjenesteinnovasjon. Demarkasjonstilnærmingen får kritikk fordi den er veldig opptatt av at enkelte trekk er unike for tjenester. I realiteten kan disse trekkene også finnes i vareproduksjon, men de kan ha blitt oversett på grunn av at de tradisjonelle tilnærmingene til innovasjon (Drejer 2004). I tråd med dette har det vokst frem en tredje tilnærming, syntesetilnærmingen (Coombs og Miles 2000). Syntesetilnærmingen er opptatt av at studier på innovasjon i tjenester kan bidra med kunnskap som kan avdekke faktorer ved innovasjon som tidligere har vært oversett, som også kan finnes i vareproduksjon (Coombs og Miles 2000; Drejer 2004; Tether 2005). Studier av tjenesteinnovasjon kan dermed bidra til en bredere forståelse av innovasjoner på tvers av sektorer (Drejer 2004).

I forhold til denne studiens problemstilling er aktørene i bedrifter sentrale. Teorien tar utgangspunkt i litteratur om tjenester, men det handler om hvordan ledelsen og ansatte påvirker utviklingen av innovasjoner, og samspillet mellom de to aktørene. Ansatte er viktige ressurser i alle bedrifter, men det kan kanskje være mer synlig i tjenestebedrifter på grunn av at produksjonen ofte baseres på interaksjon mellom de ansatte og kunden. Denne studien kan sies å ha en syntesetilnærming. Ved å ta utgangspunkt i en tjenestekontekst, tar studien sikte på å bidra til en økt forståelse av utviklingen av innovasjoner generelt.

2.2 Tjenesteinnovasjon

Innovasjon som begrep har som tidligere nevnt tradisjonelt sett blitt knyttet til radikale, teknologiske endringer. Bakgrunnen for dette er at definisjoner på innovasjon har røtter fra en tid der vareproduksjon var den dominerende økonomiske aktiviteten (Drejer 2004). På grunn av dette ble tjenestebedrifter lenge sett på som lite innovative, og ofte kun som bruker av innovasjoner fra andre næringer (Toivonen og Tuominen 2009). Etter hvert som tjenester har fått større betydning for økonomien, og stadig flere studier blir gjennomført på området, har det kommet frem at tjenestebedrifter også innoverer, men at det foregår på andre måter enn de tradisjonelle tilnærmingene tilsier (Tether 2005). Innovasjon dreier seg ikke nødvendigvis bare om radikale endringer som er nye for verden. Det kan også dreie seg om mer inkrementelle prosesser som fører til endringer innad i bedriften eller ut mot markedet (Sundbo 2008). Tjenester er ofte immaterielle og baseres på interaksjon, noe som fører til at innovasjoner i tjenester kan

foregå på litt andre måter enn de tradisjonelle tilnærmingene til innovasjon (Zeithaml, Bitner, og Gremler 2013).

Schumpeter (1934) var en av de første som beskrev og definerte innovasjon. Hans definisjoner har bakgrunn fra vareproduksjon, men det er flere elementer ved definisjonene som kan overføres til tjenesteinnovasjoner. Blant annet beskrev Schumpeter (1934) innovasjon som *nye kombinasjoner av eksisterende ressurser*. De nye kombinasjonene kunne oppstå på ulike måter, som kan oppsummeres til produkt-, prosess-, organisasjons- og markedsinnovasjoner, etter som hva som er nytt. Disse innovasjonstypene kan man se i tjenestebedrifter også. Der er de ofte mer integrerte, noe som vil si at de kan være produkt-, prosess-, organisasjons- og markedsinnovasjon i ett (Sundbo 2008).

Toivonen og Tuominen (2009) trekker frem flere elementer fra Schumpeter som kan overføres til tjenesteinnovasjon. En av dem er at innovasjoner er ideer som blir satt i praksis. Det kan være mange ideer som oppstår i en bedrift, men en idé er ikke en innovasjon med mindre den blir anvendt. Innovasjonene som oppstår må også gi en fordel til den som utvikler ideen, og i senere tid har dette ofte blitt knyttet opp mot at innovasjonen skal gi en økt verdi til kunden. Et element Toivonen og Tuominen (2009) trekker frem som spesielt viktig for tjenester, er at innovasjon er noe som er reproduserbart. På grunn av at hver tjeneste kan oppfattes som unik, kan det i noen tilfeller bli misforstått som innovasjon. Innovasjoner oppstår først om man kan identifisere det nye ved tjenesten og produsere det i lignende situasjoner. Toivonen og Tuominen (2009) trekker også frem et økonomisk aspekt ved innovasjon, det at innovasjonen skal føre til at andre følger etter, slik at det blir en økonomisk gevinst utover det som skjer i bedriften. I denne studien er fokuset mer på andre aspekter, og det er ikke så stort fokus på hvem innovasjonen er ny for. I følge Van de Ven et.al (2008) må ikke en innovasjon nødvendigvis være nytt for verden, eller for et marked, så lenge det er nytt for dem som er involvert. For denne studien er det uansett ikke utfallet av innovasjonen som er det viktigste, men hvordan innovasjonene oppstår, og hvordan ulike aktører påvirker dette. Hvordan innovasjoner oppstår, kan blant annet forklares gjennom å se på innovasjon som en prosess. Videre vil dette bli nærmere forklart.

Innovasjoner i tjenestebedrifter kan oppstå på mange forskjellige måter. Ofte blir innovasjon sett på som en prosess gjennom de tre fasene idé, utvikling og

implementering (Van de Ven et al. 2008; Sundbo 2008). Det er ikke alltid slik at den ene fasen naturlig følger den andre, noe som vil bli gått nærmere inn på senere. Noen ganger kan det være snakk om formaliserte prosesser som er styrt fra ledelsen, der man initierer til ideer og starter opp en prosess for utvikling og implementering (Sundbo 2008). En form for planlagt innovasjonsprosess er innovasjon som et prosjekt separert fra praksis (Toivonen 2010). I en slik prosess er innovasjon en planlagt handling, og det meste av innovasjonsprosessen har foregått før det nye blir presentert for markedet. Det er ikke nødvendigvis slik at alle planlagte innovasjoner er gjennom lange prosesser. I noen tilfeller kan det være snakk om at innovasjoner blir raskt tatt i bruk, og at utviklingen skjer samtidig som produksjonen. Toivonen (2010) kaller dette rapid application.

Innovasjonsprosessene kan også være mindre systematiserte prosesser der innovasjon ikke er en planlagt handling. I interaksjonen som foregår mellom ansatte og kunder i tjenesteleveransen kan det oppstå innovasjoner som ikke er planlagte, og som ikke alltid er styrt av ledelsen. Gallouj og Weinstein (1997) snakker om *ad hoc* innovasjoner. En *ad hoc* idé oppstår som en løsning på en bestemt kundes problem (Gallouj og Weinstein 1997). Det vil si at ideen kommer i samspill med kunden, den er ikke planlagt. En idé som oppstår *ad hoc*, kan være et utgangspunkt for ny kunnskap og kompetanse. Hvis denne kunnskapen kan identifiseres og formaliseres, kan elementer fra ideen reproduseres til lignende situasjoner, og det kan utvikles til en *ad hoc* innovasjon (Gallouj og Weinstein 1997). I et slikt tilfelle blir ideen identifisert, og det kan oppstå en mer systematisert prosess for å utvikle dette videre. I noen tilfeller blir ikke innovasjonen oppdaget før *etter* at den er utviklet. Toivonen og Tuominen (2009) beskriver dette som en gjenkjennelse av innovasjon *a posteriori*. Dette er også et eksempel der innovasjoner vokser frem uten planlagte prosesser, men her oppdager ikke ledelsen at noe nytt har skjedd før det har blitt en permanent forandring.

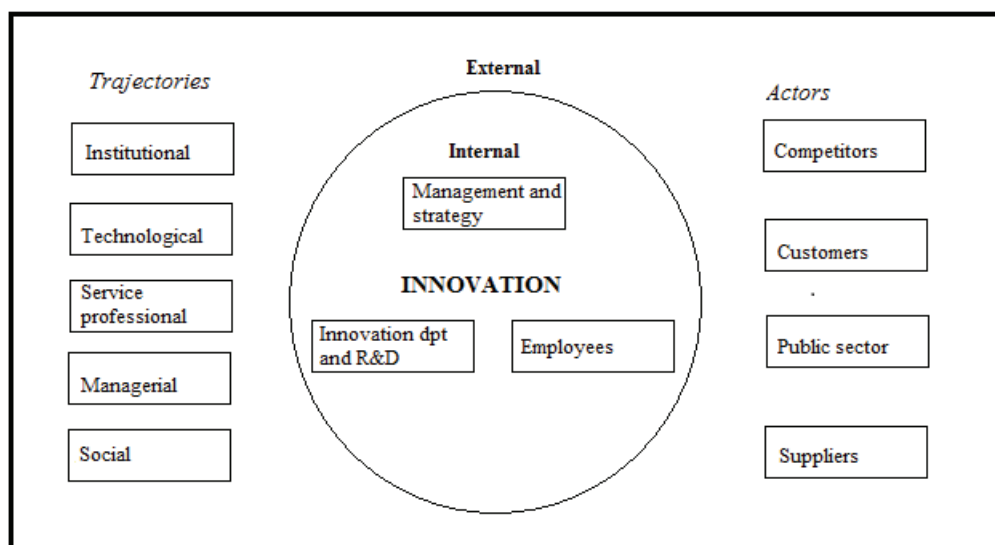
En tredje form for innovasjon som ikke er resultat av planlagte prosesser, er det som Fuglsang og Sørensen (2011) kaller *bricolage-innovasjon*. Bricolage tar utgangspunkt i at man har mulighet til å forandre på protokollen, det vil si de forhåndsbestemte og anerkjente måtene å gjøre ting på. «*Bricolage is a 'do-it-your-self' problem-solving activity that creates structures from resources at hand*» (Fuglsang og Sørensen 2011, 583). Det handler om at ansatte tilpasser rutiner for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på bedre måter, og denne formen for innovasjon er ofte gjemt i daglige aktiviteter.

Fuglsang og Sørensen (2011) er opptatt av at ledelsen ikke skal ha for mye kontroll over denne type innovasjon, fordi det vil føre til at arbeidet blir mindre fleksibelt for de ansatte. På en side kan det være en fordel at ledelsen ikke er alt for mye inne i ansattes daglige rutiner, da det kan være med på å sette grenser for initiativ. På den annen side er det et behov for noe formalisering, for at man skal kunne videreformidle innovasjonen.

Dette viser at det er mange ulike veier til innovasjon. Noen er planlagte, mens andre oppstår underveis. Men disse prosessene oppstår ikke av seg selv, de blir påvirket av aktørene i bedriften. Disse aktørene er fokuset i neste del.

2.3 Drivkrefter for innovasjon

Innovasjoner er drevet av både interne og eksterne aktører (Sundbo og Gallouj 2000). De eksterne aktørene består av omgivelsene til bedriften i form av kunder, konkurrenter, leverandører og det offentlige. I tillegg vil ulike trajektorier kunne påvirke innovasjonsaktiviteten til en bedrift. Trajektorier blir beskrevet som ideer og logikk som blir spredd gjennom sosiale systemer (Sundbo og Gallouj 2000). De interne aktørene består av ledelsen og bedriftens strategi, ansatte og avdelinger for forskning og utvikling (Sundbo og Gallouj 2000). Alle disse aktørene kan påvirke innovasjonsaktiviteten i tjenestebedrifter, men Sundbo og Gallouj (2000) trekker frem de interne aktørene som de viktigste drivkreftene.



Figur 1: Drivkrefter bak tjenesteinnovasjon (Sundbo og Gallouj 2000, 21)

I tjenestebedrifter kan innovasjoner være basert på forskning, men det er sjeldent forskningen kommer fra avdelinger internt i bedriften. Tjenestebedrifter blir stadig mer dominert av teknologi og spesielt informasjonsteknologi, men innovasjoner i forhold til teknologi blir ofte hentet utenfra (Sundbo, Orfila-Sintes, og Sørensen 2007). Egne avdelinger for forskning og utvikling er sjeldne i tjenestebedrifter.

Innovasjonsaktiviteten er fordelt i hele bedriften og er ikke forbeholdt spesielle avdelinger eller personer (Fuglsang 2008). Innovasjoner kan komme fra toppledelsen, mellomledere og ansatte, eller i et samspill mellom disse (Sundbo 2008). Her vil fokuset være på disse aktørene, og hvordan de driver innovasjonsprosessene sammen.

Innovasjonsprosessen kan starte mange steder i bedriften, med utgangspunkt i ideer fra ledere eller ansatte. Men det er ikke nok at det finnes ideer, ideene må fanges opp og utvikles. Selv om det har kommet frem tidligere at ledelsen ikke alltid styrer innovasjonene, er det viktig at det er noen som har kontroll over det som foregår.

Fuglsang (2008) bruker begrepet *innovasjon med omtanke* for å beskrive betydningen av at ledelsen ser potensialet hos sine ansatte og involverer dem i prosesser som har med innovasjon å gjøre:

«Innovation with care means that innovation is seen as something that takes place among many actors having different perspectives, ideas and cultures that have to be carefully woven together in order to achieve the benefits of the innovation»
(Fuglsang 2008, 3).

Innovasjon er en interaktiv prosess som involverer mange aktører med ulike meninger og ideer (Fuglsang 2008). Ideene og meningene må uttrykkes, men de må også begrenses til en viss grad. Omtanke betyr at ledelsen er klar over innovasjonspotensialet til sine ansatte, og tar hensyn til dette potensialet (Sundbo 2008). Involvering mellom aktører er et viktig element i forhold til omtanke, slik at ideer og erfaringer kan deles (Fuglsang 2008). Det er ledelsen som skal sette et rammeverk for bedriften, mens de ansatte skal utføre arbeidsoppgavene sine innen dette rammeverket. Dette fører til at ansatte og ledere har noe ulike roller i innovasjonsprosesser. I neste del vil rollene bli nærmere gjort rede for, samt hvordan samspillet mellom de to aktørene kan være en driver for innovasjonsprosesser.

2.3.1 Ansatte

Det er bred enighet om at ansatte er viktige ressurser i innovasjonsprosesser (Fuglsang 2008; Sundbo 2008; Sundbo og Gallouj 2000; De Jong og Vermeulen 2003; De Jong og

Kemp 2003; Kesting og Ulhøi 2010; de Brentani 2001). Kesting og Ulhøi (2010) trekker frem at ansatte har skjulte evner for innovasjon som kan utnyttes til gode for både den ansatte og bedriften dersom evnene blir gjort synlige og gjenkjent. Dette er kunnskap som de ansatte tilegner seg gjennom de daglige arbeidsoppgavene, samt i interaksjon med kunden. På grunn av denne kunnskapen er ansatte en ressurs i forhold til innovasjon. Hvordan denne kunnskapen kan gjøres synlig, vil bli gjort rede for i forhold til samspillet mellom ledelsen og de ansatte. Først vil det bli gjort rede for hvilken rolle ansatte har i innovasjonsprosessen.

Frontansatte har daglig kontakt med kunden, og kan gjennom denne interaksjonen innhente mye informasjon angående kundes oppfatning av tjenesten (De Jong og Vermeulen 2003). Men ansatte som er backstage vil også ha mye kunnskap om kunden. Hvis det er problemer i forhold til kvaliteten på en tjeneste, er ofte ansatte de første som oppdager det. Det er ansatte som først og fremst står for å levere kvaliteten, om det går på å rengjøre rom eller sjekke gjester inn og ut av et hotell. I løpet av sine daglige aktiviteter kan ansatte få ideer til bedre måter å utføre arbeidet sitt på. Hvis elementer fra dette kan fanges opp og videreføres, kan det føre til innovasjoner (Toivonen og Tuominen 2009). Ideer kan også komme som resultater av tilbakemeldinger eller forslag fra kunder, eller de kan dukke opp som løsninger på problemer en kunde opplever (Sundbo 2008). Interaksjon mellom ansatte eller mellom ansatte og ledere, kan også føre til innovasjon (Sundbo 2008). I forbindelse med ideer fra ansatte kan det ofte være snakk om de tidligere nevnte formene for innovasjon. Det vil si ad hoc innovasjon, bricolage eller a posteriori gjenkjennelse av innovasjon. Derfor er det viktig med en ledelse som er opptatt av sine ansatte, slik at de skjulte evnene kan oppdages og innovasjonene utnyttes på best mulig måte.

For at ansatte skal føle seg involvert, er det av betydning hvordan ideer og forslag blir tatt i mot. Ideelt sett bør det finnes et formelt system der ansatte kan fremme sine ideer (Sundbo 2008). En idépostkasse kan for eksempel være med på å senke terskelen for å bidra med ideer. Ideer kan også presenteres direkte til mellomledere eller toppledelsen. Uansett hvordan ideer formidles, er det viktig at de blir tatt godt i mot. Med hensyn til innovasjon med omtanke, er det en fordel at ideer blir hørt og at den som kom med ideen får tilbakemelding uavhengig av om ideen blir utviklet eller ikke (Sundbo 2008).

Kesting og Ulhøi (2010) trekker frem støtte fra ledelsen som en viktig faktor for at ansatte skal bidra i forhold til innovasjon. Ansatte blir ofte bundet av rutiner, som de i utgangspunktet skal følge så godt de kan, og ikke sette spørsmålstegn ved. Mange ideer kan gå på forandringer i disse rutinene, fordi det dukker opp bedre løsninger. Det å komme med forslag til nye måter å gjøre ting på vil alltid føre med seg en viss risiko, fordi man utfordrer eksisterende rutiner. Derfor er det viktig med en ledelse som støtter og oppmuntrer de ansatte til å bidra med ideer og forslag, samt at de ansatte får muligheten til å være med i prosesser. Tilbakemeldinger på bidrag som de ansatte kommer med, vil også føles som en støtte fra ledelsen.

Det er ikke bare i forbindelse med idégenerering at involvering av ansatte er nødvendig. Det er ofte de ansatte som skal levere det nye til kunden. Derfor er det viktig at de forstår og aksepterer innovasjonen, uavhengig av hvor den kommer fra (Sundbo 2008; De Jong og Vermeulen 2003). Dersom ansatte ikke forstår eller aksepterer det nye, vil det gå ut over kvaliteten kunden opplever (Sundbo 2008). De Brentani (2001) trekker frem involvering av ansatte gjennom hele innovasjonsprosessen som en avgjørende faktor for suksessfulle innovasjoner. Ansatte som har innflytelse vil oftere identifisere seg med ideen og se på det nye som «sin» innovasjon (De Jong og Vermeulen 2003). Identifiseringen kan bidra til aksept og forståelse, som igjen bidrar til en økt kvalitet på det nye. Ansatte kan også bidra med verdifull informasjon og formulere brukbare meninger i løpet av prosessen, på grunnlag av kunnskapen om og erfaringen med kundene (De Jong og Vermeulen 2003; Kesting og Ulhøi 2010). Gjennom involvering er det større muligheter for at den tause kunnskapen til ansatte kommer til rette, og at man kan gjøre de skjulte evnene for innovasjon synlige (Kesting og Ulhøi 2010).

Selv om involvering av ansatte er av stor betydning både for ansattes egen tilfredshet, samt for resultatet av innovasjonen, er det ikke alle ansatte som ønsker å bli involvert i alt som skjer. Det kan kreve tid og ressurser å delta i innovasjonsprosesser, noe som gir ansatte mindre tid til egne arbeidsoppgaver. Derfor er det viktig med en god ledelse, som ser sine ansatte og legger til rette for ulik grad av involvering (Kesting og Ulhøi 2010; Fuglsang 2008; Sundbo 2008).

2.3.2 Ledelse

Innovasjon i tjenestebedrifter er komplekse prosesser, noe som fører til at ledelse av prosessene også blir kompleks (Hernes og Røste 2007). Ledelse handler ikke bare om at

en leder handler mens en gruppe responderer på lederens handlinger, det er en sosial prosess som handler om forståelse og omtanke for ansatte (Alvesson 2011; Fuglsang 2008). Bryman (1992) trekker frem to funksjoner av ledelse, i form av administrasjon og lederskap. Administrasjon er alle oppgaver og all planlegging som bidrar til produksjonen i en organisasjon. Det går ut på å skrive strategier og behandle dokumenter, fordele ansvar og løse problemer, noe som ofte foregår uten mye nærkontakt med ansatte (Ekman 2004). Lederskap går på samholdet i organisasjonen, og nærhet mellom ansatte og ledelsen. Det handler om å skape en felles visjon for organisasjonen og lage generelle retningslinjer for hvordan den skal utvikle seg (Jacobsen og Thorsvik 2007). Begge funksjonene er nødvendige. Hvilken av dem som får mest oppmerksomhet kan gi utgangspunkt for ulike lederstiler.

På grunnlag av en rekke empiriske studier, har det kommet frem to ulike lederstiler som sier noe om hvordan ansatte blir involvert i beslutningsprosesser. Det dreier seg om en autoritær ledelse og en demokratisk ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det kan tenkes at disse lederstilene viser seg i tjenestebedrifter, og at de påvirker hvordan ansatte blir involvert i forhold til innovasjon. Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver en autoritær ledelse som en lederstil der lederen er mest opptatt av produksjon, effektivitet og struktur, og hvordan disse faktorene kan bidra til at bedriften når sine mål. Beslutningsprosessene er veldig ledelsesstyrt, og ansatte blir ikke involvert. Den demokratiske ledelsen beskrives som mer opptatt av de ansatte, og det å skape gode relasjoner til dem. Ledelsen er oppmerksom på sine ansatte, og involverer dem i beslutningsprosesser. Det er ikke noe absolutt skille mellom de to lederstilene (Jacobsen og Thorsvik 2007). Autoritær og demokratisk ledelse representerer to ytterpunkter, og det kan finnes mange kombinasjoner av de to. Forskjellen går ut på hvorvidt ansatte blir involvert i beslutningsprosesser eller ikke. Lederstilene kan ses i sammenheng med de to nevnte funksjonene for ledelse. En autoritær ledelse vil være mest opptatt av administrasjon, mens en demokratisk ledelse har mer fokus på lederskap. Type lederstil kan være med på å si noe om hvordan ledelsen ser på sine ansatte, og hvordan de blir involvert i innovasjonsprosesser.

Autoritet og ansvaret til å ta avgjørelser angående innovasjoner er ofte dedikert til ledelsen (Kesting og Ulhøi 2010). For å oppmuntre alle i bedriften til innovasjon, kan ledelsen sette opp en struktur som bidrar til idégenerering (De Jong og Vermeulen 2003). Denne strukturen kan for eksempel være en strategi for bedriften. Flere studier

trekker frem strategisk oppmerksomhet til innovasjon som en avgjørende faktor for innovasjonsaktiviteten til ansatte (se f.eks. De Jong og Kemp 2003 og De Jong og Vermeulen 2003). Strategien fungerer som et slags rammeverk for innovasjonsarbeidet i forhold til at den sier noe om hvor bedriften er, hvor den ønsker å være og hvordan den skal komme dit (Sundbo 2008). En klar visjon om hvor bedriften er på vei, kan være avgjørende for at innovasjoner skal være suksessfulle (De Jong og Vermeulen 2003). Strategien kan være med på å inspirere til innovasjon, samtidig er den med på å sette grenser for hvilke ideer som skal gjennomføres og ikke (Sundbo 2008). Toppledelsen formulerer ofte strategien, men det er mellomledere som skal videreformidle strategien til de ansatte (Sundbo, Fuglsang, og Norvig Larsen 2001).

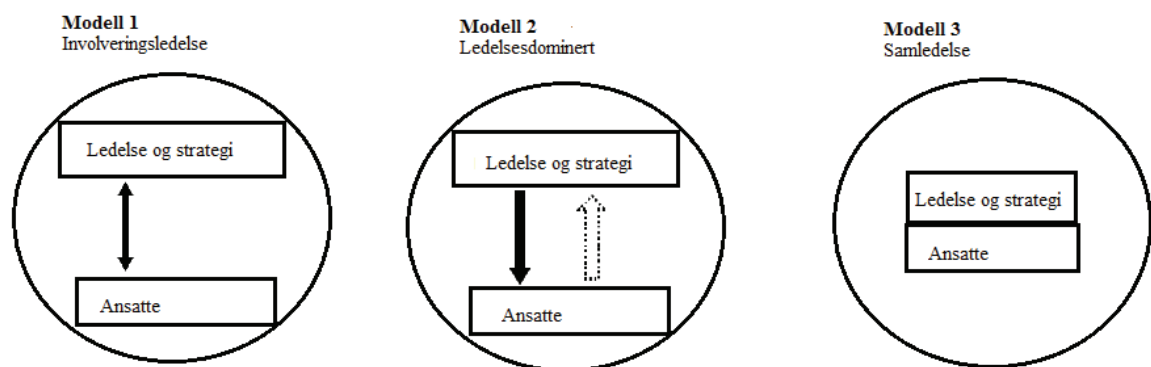
Mellomledere er en viktig del av ledelsen. De er mellomleddet mellom ansatte og toppledelsen, og har en betydelig rolle i forhold til innovasjonsprosesser (Sundbo, Fuglsang, og Norvig Larsen 2001). Mellomledere har flere funksjoner i forhold til innovasjon (Sundbo, Fuglsang, og Norvig Larsen 2001). For det første skal de videreformidle verdiene fra strategien til de ansatte, og oppmuntre til innovasjon og forandring. For det andre skal de fungere som en faglig ledelse i form av at de skal legge retningslinjer i forhold til hvordan arbeidet skal utføres. Her er det viktig at mellomlederen gir ansatte muligheter og ressurser til å utføre den jobben de skal. De Brentani (2001) trekker frem rollen til mellomledere som vesentlig i forhold til suksessfulle innovasjoner. De kan være med på å skape et åpent og innovativt klima gjennom oppmuntring til innovasjon, samt at de selv tenker nytt og kommer med ideer og forslag (de Brentani 2001; Sundbo, Fuglsang, og Norvig Larsen 2001). Toppledelsen, mellomledere og ansatte har alle viktige roller i forbindelse med innovasjon, og videre vil det bli fokusert på samspillet mellom disse rollene.

2.3.3 Samspillet mellom ledelsen og ansatte

Samspillet mellom ledelsen og ansatte påvirker hvordan innovasjonsprosessene foregår. Ledelsens avgjørelser er ikke alltid perfekte. Ofte setter avgjørelsene bare et rammeverk for forandring, mens det blir ansattes oppgave å fylle rammeverket med støttende aktiviteter (Kesting og Ulhøi 2010). I utgangspunktet er ansattes oppgave å implementere ledelsens avgjørelser og utføre støttende funksjoner. Men ofte må ansatte tilpasse lederens avgjørelser i forhold til realiteten, fordi ledelsens oversikt er ufullstendig (Kesting og Ulhøi 2010). Ledelsen og ansatte har ulik kunnskap om bedriften, som sammen kan bidra til vellykkede innovasjonsprosesser. Mens ledelsen

har oversikt over det administrative og har et strategisk overblikk, kan ansatte tilegne seg mye kontekstavhengig kunnskap i forbindelse med kundeinteraksjon eller daglige arbeidsoppgaver (Kesting og Ulhøi 2010). Denne kunnskapen kan ofte være taus, men den kan gjøres synlig gjennom en bred involvering av ansatte gjennom hele innovasjonsprosessen.

Engen (2012) har gjennom empiriske studier kommet frem til tre modeller som er med på å beskrive hvordan involvering av ansatte forekommer i tjenestebedrifter.



Figur 2: Interne drivkrefter (Engen 2012, 42)

Disse modellene viser forskjellige måter samspillet mellom aktørene i bedrifter kan foregå på. Den første modellen kalles *involveringsledelse*. Her ser man et samspill mellom ledelsen og de ansatte i utviklingsprosesser. Alle i bedriften har mulighet til å komme med ideer, og det blir oppmuntret av ledelsen. Ansatte blir også involvert videre i prosessen med utvikling og implementering av ideen. I den *ledelsesdominerte* innovasjonsprosessen ser man en mer tydelig tendens til ledelsesstyrte prosesser. De ansatte har mulighet til å bidra med ideer, men de blir ikke involvert i prosessen videre. Det er ledergruppen som står for utviklingen og har ansvaret for innovasjonsprosessen. Den tredje modellen, *samledelse*, viser en mer åpen prosess. I denne modellen er det ikke store forskjeller på ledelsen og de ansatte. Modellen viser seg først og fremst i små bedrifter, der avstanden mellom leder og ansatt er kort. Ansatte blir involvert i alle prosesser, og det er kort vei mellom idé og implementering. I tillegg til disse tre modellene, ble det funnet en fjerde prosess, som kalles *ad hoc-innovasjon*. Denne prosessen fantes i nesten alle bedriftene, uavhengig av de andre modellene. Det er snakk

om små ideer som realiseres umiddelbart i forhold til møtet mellom ansatt og kunde, eller i forbindelse med bedre løsninger på arbeidsoppgaver. Slike innovasjoner er ikke avhengig av ledelsesbeslutninger, og det krever ikke særlig bruk av ressurser. For at det skal kunne kalles innovasjon, må det nye fanges opp av bedriften og elementer fra løsningene må reproduseres.

Modellene kan knyttes opp til de to lederstilene autoritær og demokratisk ledelse. I den lederdominerte innovasjonsprosessen er ledelsen preget av å være mest autoritær. De ansatte kan komme med ideer, men det er ledelsen som tar alle beslutninger. Her kan det se ut til at administrasjon har en viktigere funksjon enn lederskap. Modellen involveringsledelse viser en blanding av de to lederstilene. De ansatte blir sett og de får være med på prosessene. Samtidig er det ledelsen som har ansvaret for å styre prosessene i riktig retning. Administrasjon blir viktig for å velge de innovasjonene som kan styre bedriften i riktig retning, men lederskap får også en betydelig funksjon i forhold til å involvere ansatte. Samledelse er den modellen som har mest preg av demokratisk ledelse, der det er lite skille mellom ledelsen og ansatte. Nærhet til de ansatte er viktig, og administrasjon blir mer satt til side til fordel for lederskap.

I forhold til innovasjon med omtanke, er involvering av ansatte en viktig faktor (Fuglsang 2008). Som man ser ut fra Engens (2012) modeller, finnes ulike mønstre for hvordan ansatte involveres i innovasjonsprosesser. I noen prosesser er det lagt vekt på en bred involvering av ansatte, mens andre prosesser er veldig ledelsesstyrt. Men noen ganger kan det også være slik at ledelsen ikke er innblandet i prosessene. Dette ser man for eksempel i forbindelse med det som Fuglsang og Sørensen (2011) kaller bricolage-innovasjon. Her er det ikke alltid nødvendig med involvering av ledelsen, fordi innovasjonene blir videreformidlet ved at ansatte deler erfaringer med hverandre. Med andre ord kan det utvikles innovasjoner både med og uten involvering av ledere og ansatte. Men man ser ofte at det foregår i et samspill mellom disse.

2.3.4 Forutsetninger for samspillet

For å opprettholde et godt forhold mellom ledere og ansatte, er kommunikasjon en vesentlig faktor. Kommunikasjon er veldig viktig, fordi en bedrift er avhengig av samarbeid mellom de personene bedriften består av for å løse problemer og oppgaver som oppstår (Jacobsen og Thorsvik 2007). Ledelsen må informere ansatte om hva som forventes av dem, hva som forventes av organisasjonen, og hvordan man skal jobbe for

å realisere forventningene (Jacobsen og Thorsvik 2007). I bedrifter finner man både formell og uformell kommunikasjon. Den formelle kommunikasjonen er planlagte møter og tekster som formidler informasjon om hvordan ting skal foregå. All annen form for kommunikasjon, er uformell. Den er kontinuerlig og foregår der ansatte møtes. (Jacobsen og Thorsvik 2007). Ekman (2004) kaller dette for *småprat*, og argumenterer for at småprat er nøkkelen til lederskapet. For at en leder skal kunne vinne tillit hos medarbeidere, må den uformelle samtalen opprettholdes (Ekman 2004). Gjennom småprat i hverdagen skapes det sosiale relasjoner, og dette bidrar til at medarbeidere trives bedre på arbeidsplassen sin. Formell kommunikasjon er også viktig, for at ansatte skal være klar over bedriftens mål og strategier og lignende, men det viser seg at formelle tekster i form av for eksempel strategier, ofte blir tolket ut fra den uformelle kommunikasjonen mer enn den formelle (Ekman 2004).

Ekman (2004) beskriver organisasjoner som to familier, en sjefsfamilie og en medarbeiderfamilie. Sjefsfamilien er ledere som bruker tid på planlegging og utforming av strategi og andre tekster, mens medarbeiderfamilien er de ansatte som driver det daglige arbeidet. Gjennom formelle møter og dokumenter formidler sjefsfamilien strategier, retningslinjer og lignende til medarbeiderfamilien, som da skal sette disse tingene ut i handling. Men hvordan medarbeiderfamilien tolker disse møtene og tekstene, blir i stor grad påvirket av småpraten. Småprat brukes for å forstå og tolke kommunikasjonen fra ledelsen, og i realiteten er det mye av det som kommer fra toppen som blir underkjent, fordi ansatte vet hvordan de kan utføre jobben sin best selv. Man kan få et sprik mellom sjefsfamiliens strategier og planlegging og hva faktisk medarbeiderfamilien gjør. Dersom ledelsen deltar på uformelle møter og er opptatt av småprat, kan dette spriket minskes. (Ekman 2004).

Kommunikasjonen og småpraten påvirker hvordan miljøet på hotellet er. Et godt miljø vil være med på å skape en god tillit mellom ledelsen og ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007). Hvis ledelsen har tillit til sine ansatte, er det større sjanse for at de ansatte blir involvert i beslutningsprosesser. På den annen side er det også viktig at ansatte har tillit til sine ledere, for at de skal ønske å involvere seg selv. Miljøet i en bedrift påvirker hvordan aktørene i bedriften føler, tenker og vurderer meninger og ideer på (Ekman 2004). Det er i stor grad miljøet og småpraten som styrer de ansatte, fordi det er dette som legger basis for normer og verdier innad i bedriften (Jacobsen og Thorsvik 2007). Tilliten fra ledelsen til de ansatte går mye på at ledelsen antar at ansatte vil utføre sine

arbeidsoppgaver i henhold til de normer, regler og verdier bedriften står for (Jacobsen og Thorsvik 2007). Derfor er det vesentlig at bedriften deler de samme verdiene og normer. Ved at lederen deltar i småpraten, kan like verdier og normer spres i bedriften. Strategien er også med på å legge føringer for dette, i form av hva bedriften står for (Sundbo 2008).

Tilstrekkelig autonomi kan være med på å øke innovasjonsaktiviteten til ansatte (De Jong og Kemp 2003; De Jong og Vermeulen 2003). Hvis ansatte har denne tilliten, får de mer handlingsrom til å utføre arbeidsoppgaver på sin egen måte. Dette fører til at de har større mulighet til å være fleksible, noe som kan bidra til bedre problemløsning. Det gir også mer rom for å utforske nye muligheter, fordi det kan bidra til at de føler mer frihet i arbeidet.

De Jong og Vermeulen (2003) trekker frem intern organisering som en faktor med påvirkning på innovasjonsaktiviteten. Jobbrotasjon, som vil si stadig bytte av arbeidsoppgaver mellom ansatte, er en form for organisering som kan være med på å utvide ansattes synsvinkel i forhold til innovasjon. Ved å prøve seg på ulike arbeidsoppgaver får ansatte en bred erfaring som kan være med på å bidra til at de oftere ser nye løsninger eller muligheter for forbedring. I tillegg vil det skape en bredere forståelse av bedriften som helhet, noe som kan gjøre implementering og tilpasning av innovasjoner lettere. Informasjonsdeling er også med på å påvirke dette. Dersom bedriften er opptatt av å dele informasjon på tvers av avdelinger, har man bedre muligheter for å løse problemer underveis i innovasjonsprosessen (De Jong og Vermeulen 2003).

2.4 Oppsummering

Presentasjonen av teorien ovenfor viser at det er mange ulike veier til innovasjon og disse veiene påvirkes av aktørene i bedriften. Det er ofte snakk om inkrementelle endringsprosesser som tar utgangspunkt i ideer fra ledere eller ansatte. Innovasjoner kan bli beskrevet som prosesser, men det er ikke alltid at disse prosessene er planlagte eller systematiserte. Uavhengig av hvordan prosesser oppstår, er ledere og ansatte viktige drivkrefter for prosessene. De to aktørene kan utvikle innovasjoner hver for seg, eller i et samspill. Ansattes evner til innovasjon er ofte skjult i det daglige arbeidet. Omtanke og involvering er to faktorer som kan bidra til en realisering av disse evnene.

Involvering kan foregå på ulike måter, avhengig av hvor ledelsesstyrt innovasjonsprosessene er.

Som nevnt i innledningen er mye av forskningen som er gjennomført tidligere basert på studier av ledelsen i bedrifter. Dette fører til et kunnskapsgap, fordi de ansattes perspektiver er lite belyst. Med utgangspunkt i det som har kommet frem i dette teorikapitlet vil denne studien ta sikte på å skape mer kunnskap om ansattes perspektiver i forhold til de ulike temaene. På den måten kan det legges et grunnlag for en mer helhetlig forståelse av hvordan de ulike innovasjonene utvikles og hvordan samspillet mellom aktørene foregår.

3.0 Metode

Metode er måten man går fram på for å kunne løse et problem (Mehmetoglu 2004). I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den prosessen jeg har vært gjennom for å søke svar på min problemstilling. Jeg har valgt å gjennomføre en detaljert beskrivelse av prosessen jeg har vært igjennom for å gjøre prosessen mer transparent og resultatene mer troverdig. Prosessen har tatt utgangspunkt i en kvalitativ metode, og jeg vil begynne med å gjøre rede for hvorfor denne typen metode ble valgt i denne studien. Videre vil jeg gå gjennom hvordan datainnsamlingen har foregått og hvilke metoder jeg har brukt for å samle inn data. Til slutt vil jeg ta noen kritiske vurderinger av datainnsamlingen i forhold til hvordan den har blitt utført og hvordan dette påvirker resultater. En analyse av de innsamlede dataene vil bli gjort i neste kapittel. Selv om prosessen for hvordan denne studien har foregått blir lagt fram på en ganske lineær måte, har de ulike delene av prosessene foregått samtidig, og de har påvirket hverandre. Problemstillingen er et utgangspunkt for hvilken teori som har blitt brukt, og for hvordan datainnsamlingen har foregått. Teorien har påvirket datainnsamlingen, i form av at oppbyggingen av intervjuguider og observasjon tar utgangspunkt i temaer fra teorien. Gjennom hele prosessen foregår analyse og tolkning (Thagaard 2003), fordi jeg stadig tenker over betydningen av de dataene jeg samler inn.

3.1 Valg av metode

Problemstillingen for min studie søker en forståelse av et fenomen. Jeg er ute etter å finne ut mer om ansatte og ledelsens rolle i innovasjoner, samt samspillet mellom ledelsen og ansatte. Dette ønsker jeg å gjøre gjennom å gå i dybden på temaet. Når man søker forståelse og dybde av et tema, er en kvalitativ tilnærming hensiktsmessig (Mehmetoglu 2004; Thagaard 2003). Ved å bruke kvalitative metoder får jeg en nærhet til de jeg ønsker å studere, som gir grunnlag for å skaffe fylldige og beskrivende data om de som studeres (Thagaard 2003). Jeg ønsker ikke å samle inn generelle data fra store utvalg, men jeg ønsker å ha få informanter som kan gi meg mye informasjon om sine hverdagssituasjoner og opplevelser. Derfor ønsker jeg å gjennomføre intervjuer og observasjon, slik at jeg kan snakke med informantene og observere de i sin naturlige setting. På den måten ønsker jeg å få innsikt i hvordan aktørene i bedriften selv opplever at innovasjonsprosesser foregår.

I forhold til at jeg søker en forståelse av sosiale fenomener, får fortolkning en vesentlig betydning (Thagaard 2003; Kvale og Brinkmann 2009; Alvesson og Sköldberg 2008). Studien ser på mennesker, handlinger og meninger. Resultatene vil preges av mine egne tolkninger av dataene. Samtidig er dataene jeg samler inn preget av den konteksten de er samlet inn fra. Dette fører til at jeg ikke får generaliserbare data, men dette er heller ikke noe mål. Jeg er mer opptatt av å utvikle en bedre forståelse av temaet mitt, og utvikle kunnskap som kan brukes for å studere temaet videre.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Case

For å samle inn data som kan bidra til å gi svar på min problemstilling, har jeg valgt å bruke en casestudie. Casestudier er relevant for å kunne forstå sosiale, komplekse fenomener (Yin 2003). Ved å bruke en casestudie kan jeg samle inn mye og detaljert informasjon om en enhet, gjennom å studere fenomener i deres naturlige setting (Thagaard 2003). Jeg hadde valget mellom å bruke et eller flere case, men valgte å konsentrere meg om kun et. Det at jeg konsentrerer meg om et case, gjør at jeg kan bruke mer tid på et sted, og dermed øker sjansen for å få hentet ut mest mulig informasjon og få gått i dybden. Man har ikke alltid mulighet til å generalisere ut fra et singel case, men man kan bidra til å øke den totale kunnskapen om emnet (Flyvbjerg 2006).

En casestudie åpner for flere mulige datainnsamlingsmetoder (Mehmetoglu 2004; Thagaard 2003). Jeg har valgt å bruke både intervju og observasjon. Gjennom casestudien ønsker jeg å utvide forståelsen av innovasjonsprosesser ved å snakke med og observere ledere og ansatte i en bedrift. Ved å bruke flere innsamlingsmetoder der jeg er i nærheten av informantene, kan jeg få muligheten til å se detaljer ved caset som kunne blitt oversett ved bruk av andre metoder (Mehmetoglu 2004).

3.2.2 Utvalg og informanter

Når jeg velger case, er det et såkalt formålsutvalg (Mehmetoglu 2004). Valget blir ikke gjort tilfeldig, det er tatt med bakgrunn i problemstillingen og det at jeg har et mål om at caset skal kunne gi meg den informasjonen jeg er ute etter. I forhold til problemstillingen er det tjenestebedrifter som er aktuelle. Jeg har valgt å bruke et hotell som case. Bakgrunnen til at jeg har valgt en reiselivsbedrift ligger i det tidligere nevnte prosjektet som jeg har deltatt i. I forbindelse med dette prosjektet studerte vi

reiselivsbedrifter, og jeg synes det er interessant å følge opp med en studie innenfor den samme konteksten.

Nærhet til caset er en fordel, da det gir meg lettere tilgang. Derfor valgte jeg et hotell i innlandet. Etter å ha undersøkt litt, kom jeg fram til et mindre hotell som er en del av en større nordisk kjede. Grunnen til at jeg valgte dette hotellet er at det har rykte på seg for å ha en direktør som er opptatt av å involvere sine ansatte. Hvis det stemmer at direktøren er opptatt av involvering, er det interessant å se hvordan denne involveringen foregår og hvordan samspillet er mellom lederen og de ansatte. Det er også interessant og se om det faktisk foregår en form for samspill, og i så fall i hvilken grad.

Hotellet består av en direktør og tre avdelingsledere; husøkonom, resepsjons- og bookingsansvarlig og kjøkkenansvarlig. Det er i underkant av 30 ansatte i hel- og deltidsstillinger på hotellet. For å finne ut av hvem av disse jeg skulle snakke med, brukte jeg en form for strategisk utvalg (Thagaard 2003). Det vil si at jeg igjen tok utgangspunkt i problemstillingen. Med tanke på at jeg ønsket å få synspunkter fra både ledere og ansatte, fant jeg ut at det ville være en fordel å snakke med direktøren, de tre avdelingslederne og noen ansatte fra hver av avdelingene. Jeg ønsket å snakke med noen ansatte fra hver avdeling fordi de kan ha forskjellig kunnskap angående kunden. Frontansatte tilegner seg mye kunnskap i direkte kontakt med kunden, mens de ansatte backstage har mye indirekte kunnskap om kunden i forhold til kundens opplevde kvalitet på ansatte leverer. Informantene presenteres i tabellen under.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Informant 1- Direktør	Har vært direktør i 12 år
Informant 2- Resepsjon- og bookingansvarlig	Har vært ansatt på hotellet i samme stilling i 12 år
Informant 3- Husøkonom	Har vært ansatt i 20 år, med erfaring fra kjøkken og resepsjon før nåværende stilling.
Informant 4- Kjøkkenansvarlig	Har vært ansatt i 22 år, og har erfaring som stuepike og husøkonom før nåværende stilling.
Informant 5- Resepsjonist 1	Ansatt i resepsjonen på fulltid. Har vært ansatt i halvannet år i samme stilling.
Informant 6- Resepsjonist 2	Ansatt i resepsjonen på fulltid. Har vært ansatt i 10 år i samme stilling.
Informant 7- Kjøkkenansatt	Ansatt på kjøkkenet på fulltid. Har vært ansatt i 2 år, som stuepike først og senere på kjøkken.
Informant 8- Stuepike	Ansatt på fulltid. Har vært ansatt i 3 år.

For å få adgang til hotellet tok jeg kontakt med direktøren via mail. Jeg forklarte hvem jeg var, hva studien gikk ut på, og hva det ville si for dem å være med. Gjennom en oppfølging av denne mailen med en telefonsamtale, ble det avklart at jeg kunne bruke hotellet som case. Videre tok jeg kontakt med hver av avdelingslederne på mail, med samme informasjon som direktøren hadde fått og en forespørsel om de ønsket å stille opp på et intervju. De ansatte fikk et skriv der jeg fortalte om studiens formål, samt kom med en forespørsel om intervju. Gjennom mailkorrespondanse og telefonsamtaler ble intervjuene og observasjon avtalt.

3.2.3 Intervju

En av datainnsamlingsmetodene jeg har brukt i denne studien, er intervjuundersøkelser. Ved å bruke intervju søker jeg å forstå sider ved informantens dagligliv fra informantens perspektiv (Kvale og Brinkmann 2009). Gjennom intervjuer ønsker jeg å få detaljerte beskrivelser av informantens erfaringer og meninger, som jeg håper vil være med på å bidra til en bedre forståelse av studiens tema.

Jeg ønsket å legge opp til at informantene kunne snakke åpent i intervjuene, og valgte derfor en semi-strukturert form på intervjuene (Kvale og Brinkmann 2009). Det vil si at jeg forberedte en intervjuguide på forhånd, men i stedet for å ha en liste med konkrete spørsmål, hadde jeg noen generelle temaer jeg ønsket å snakke om. Grunnen til at jeg

valgte temaer i motsetning til faste spørsmål, er for å få informantenes fortellinger i fokus. Med en vid intervjuguide kan informantene snakke mer fritt, og det gir et bedre innblikk i hvordan ting fungerer. Temaene valgte jeg med bakgrunn i problemstilling og litteratur på området. Under hvert tema formulerte jeg noen spørsmål som kunne danne utgangspunkt for samtalen. Jeg utarbeidet to intervjuguider, en til ledergruppen og en til de ansatte. Intervjuguidene i sin helhet finnes som vedlegg 1 og 2. Begge intervjuguidene inneholdt de samme temaene, men spørsmålene var noe ulike i forhold til at ledergruppen forventes å ha et større overblikk over hotellet generelt, mens de ansatte forventes å snakke mer om sin egen situasjon. Det første temaet var *bakgrunnsspørsmål*. Her satte opp noen nøytrale spørsmål om for eksempel stilling og arbeidsoppgaver, slik at informanten får mulighet til å bli komfortabel i intervjusituasjonen gjennom å snakke om enkle og kjente ting (Thagaard 2003). *Innovasjonsprosesser* var hovedfokuset i intervjuguiden. Her hadde jeg formulert noen spørsmål i tilfelle informanten ikke hadde så mye informasjon, ble stående fast eller lignende. Med dette temaet ønsket jeg å få et innblikk i hvordan innovasjon foregår på hotellet, hvordan ansatte involveres og hvilke prosesser som foregår. Det siste temaet var *kommunikasjon og møteplasser*, hvor jeg ønsket å få et innblikk i hvordan samhandling og kommunikasjon foregår, både formelt og uformelt. Avslutningsvis fikk informantene spørsmål om de har noe å tilføye, om jeg kunne ta kontakt om det skulle være noe, samt at jeg takket for at de tok seg tid til å delta. Jeg jobbet meg gjennom intervjuguiden såpass mange ganger på forhånd at jeg visste godt hva jeg var ute etter, slik at jeg kunne stille flere spørsmål enn de som var i intervjuguiden dersom det skulle være nødvendig.

Til sammen fikk jeg snakke med åtte informanter. Jeg intervjuet hele ledergruppen, samt fire ansatte fra ulike avdelinger. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en måneds tid. Jeg lot informantene bestemme hvor vi skulle møtes, for at de kunne føle seg mest mulig komfortable. Det ble til at alle intervjuene ble gjennomført på hotellet, i arbeidstiden til informantene. Det at informantene brukte arbeidstiden sin til å bli intervjuet, påvirket tidsbruken i noen grad, da det var noen travle dager på hotellet. Intervjuene varierte mellom 20 minutter til en time, der intervjuene med de ansatte var kortere enn de med ledergruppen.

Jeg valgte å gjennomføre intervjuene med ledergruppen først, fordi jeg ønsket å få en oversikt over hotellets situasjon. På den måten kunne jeg bruke eksempler fra

lederintervjuene til å spørre ansatte om konkrete ting, dersom de ble usikre eller snakket lite. De ulike intervjuene forløp noe forskjellig, avhengig av hvor mye informanten snakket. Alle temaene ble berørt av alle informantene, men i ulik grad. Noen snakket mye om et tema og berørte så vidt andre, noen snakket mye om alle temaene, mens andre igjen snakket kort om hvert tema. Ledergruppen snakket ganske fritt, mens de ansatte i noen grad var mest opptatt av å svare på spørsmålene. At noen har mye og si, mens andre har lite, er noe man må forvente i en slik intervjusituasjon. For å få mest mulig informasjon om temaer stilte jeg oppfølgingsspørsmål underveis, som for eksempel «kan du si litt mer om det», «hva mente du med...» og lignende, for å invitere informanten til å fortsette å snakke, samt at det tydeliggjør informasjonen (Thagaard 2003). Informantene hadde lite eksempler å komme med, noe som gjør at det kan være vanskelig å knytte meninger til hendelser og få et mer helhetlig bilde av situasjoner (Thagaard 2003).

Under intervjuene ble det brukt båndopptaker. Informantene ble informert om dette først, og fikk selv bestemme om de ønsket at intervjuet skulle bli tatt opp eller ikke. Samtlige informanter godkjente bruk av båndopptaker. Dette ga en fordel til meg som intervjuer av flere grunner. For det første fikk jeg mulighet til å være en bedre lytter. Så lenge jeg ikke var avhengig av å ta notater, kunne jeg konsentrere meg om selve samtalen. På den måten kunne jeg vise interesse i det informanten sier, uten å være redd for å gå glipp av informasjon. For det andre fikk jeg samtalen på bånd, noe som gjorde at jeg kunne transkribere intervjuet ordrett i etterkant. Det bidro også til at jeg ikke gikk glipp av informasjon. Samtidig syns jeg det var greit å ta notater underveis, da dette bidro til å huske ikke-verbale budskap som kunne komme fram (Thagaard 2003). Kropsspråk, ansiktsuttrykk og oppførsel kan påvirke det som blir sagt, og det er greit å notere seg ned ting man tenker over underveis. Dette kan bli borte i transkriberingen av båndopptaket.

Rett etter hvert intervju, satte jeg meg ned og skrev ned inntrykk; hvordan det gikk, hvordan informanten oppførte seg, om jeg hadde lagt merke til noe spesielt som ble sagt, og hva jeg tenkte på som det viktigste som kom frem. Deretter ble intervjuet skrevet ned ordrett i en tekstfil. Mens jeg transkriberte tok jeg også noen notater ved siden av, for eksempel om ting ble sagt med et spesielt tonefall, ironi eller lignende, som er vanskelig å fange opp når man bare leser.

3.2.4 Observasjon

I tillegg til direkte intervjuer, ønsket jeg å gjennomføre observasjon på hotellet. Gjennom intervjuer kan jeg få innblikk i hvordan informantene opplever og forstår seg selv og sine omgivelser, men gjennom observasjon kan jeg i tillegg få mulighet til å se hvordan handlinger foregår og hvordan samhandling utspiller seg (Thagaard 2003). Observasjon kan være med på å gi et innblikk i sosiale relasjoner som er vanskelige å fange opp under for eksempel intervjuer.

Jeg valgte å gjennomføre observasjonen som halvstrukturert. Jeg brukte ikke noe strukturert skjema, men hadde tre temaer som jeg konsentrerte meg om å se etter. Disse tre temaene var samhandling, kommunikasjon og problemløsning. Jeg valgte å være en komplett observatør (Mehmetoglu 2004). Det vil si at jeg kun observerte hva som skjedde og ikke deltok i noe av aktivitetene. Dette var det mest praktiske, da jeg ikke ønsket å komme i veien for de ansatte. Det var ikke nødvendig for meg å delta for å samle inn dataene jeg ønsket. Måten jeg observerte på var at jeg satt i tilknytning til resepsjonen der jeg hadde mulighet til å se og høre hva som foregikk. I utgangspunktet ønsket jeg også å delta på møter der både ledere og ansatte var til stedet, men dette lot seg ikke gjennomføre i den tidsperioden datainnsamlingen fant sted.

Målet med observasjonen var å se med egne øyne hvordan samhandlingen og kommunikasjonen foregår på hotellet. Jeg ønsket først og fremst å se på interaksjonen mellom ansatte og mellom ledere og ansatte, men også møtet mellom kunde og ansatt for å ha mulighet til å se hvordan problemløsning foregår.

Observasjon ble gjennomført ved to anledninger. Begge observasjonene ble gjennomført i tilknytning til resepsjonsområdet. Den første observasjonen ble gjennomført i det tidsrommet som utsjekk av gjester foregår. Dette er også en periode der flere starter arbeidsdagen sin på hotellet. Dermed fikk jeg mulighet til å se både forhold mellom de ansatte og mellom de ansatte og gjestene. De ansatte på hotellet ble informert om hvorfor jeg var der, men ikke gjestene, det følte jeg ikke at var nødvendig. I den grad gjesten ble observert, var det i forhold til hvordan de ansatte løste eventuelle problemer. Jeg hadde god oversikt fra der jeg satt, og fikk et innblikk i arbeidshverdagen. Underveis noterte jeg ned ting som jeg fant interessante. Den andre observasjonen var veldig lik den første, men den fant sted senere på dagen, under innsjekk av gjester. Forutsetningene var de samme ellers.

Etter observasjonen satt jeg meg ned med notatene jeg hadde tatt underveis, og skrev deretter ned alle inntrykk jeg hadde fått i en tekstfil. Her tok jeg utgangspunkt i de tre temaene, og skrev ned alt jeg mente gikk under de forskjellige. Jeg samlet inntrykkene fra begge observasjonene i en tekstfil.

3.3 Metodisk refleksjon

Ved å bruke de formene for kvalitativ metode som jeg har gjort, blir datainnsamlingen en mellommenneskelig prosess som påvirkes av forholdet mellom de som deltar (Thagaard 2003). Jeg, som intervjuer og observatør, går inn i studien med forventninger, formeningar og en teoretisk bakgrunn. Denne bakgrunnen vil påvirke situasjonen, samtidig som situasjonen vil påvirke meg tilbake. De resultatene jeg får ut av denne prosessen blir påvirket av dette, fordi dataen blir tolket av meg med utgangspunkt i denne bakgrunnen. Det vil si at resultatene av studien er min tolkning av virkeligheten, det er ikke slik virkeligheten nødvendigvis er.

«Forskningsprosessen utgjør en rekonstruksjon av den sosiale virkeligheten, der forskeren dels interaktivt samspiller med informantene, dels aktiv tolker situasjoner hele tiden, og skaper bilder for seg selv og andre, bilder som selektivt løfter fram visse bud på hvordan forhold kan forstås» (Alvesson og Sköldbberg 2008, 21).

Tolkning er altså vesentlig, og når man tolker, må man reflektere over hvorfor man tolker ting slik man gjør (Alvesson og Sköldbberg 2008). Mitt utgangspunkt for å tolke mine data, er først og fremst den litteraturen jeg har lest i forhold til denne studien, samt at personlige forhold og inntrykk spiller inn. Litteraturen jeg har lest, gjenspeiler seg i teorikapitlet. Måten teorien kan påvirke hvordan jeg tolker på, er at jeg går inn i studien med en forventning om å finne noe som kan bekrefte eller avkrefte det jeg har lest. Det kan føre til at jeg blir veldig fokusert på ting som virker kjent, og at jeg på grunn av det overser noe som kan være nye aspekter ved temaet. Personlige forhold og inntrykk kan påvirke hvordan jeg tolker informantenes kroppsspråk og uttrykk i løpet av intervjuene og observasjonen.

Jeg undersøker sosiale fenomener, og datainnsamlingen foregår i interaksjon med informantene. Både jeg som «forsker» og informanten påvirker hvordan prosessen med å samle inn data foregår (Thagaard 2003). Begge parter kommer inn i situasjonen med noe, vi er ikke objektive (Alvesson og Sköldbberg 2008). Dette kan påvirke hvordan intervjuer foregår, hva man får ut av intervjuer og hvordan intervjuene tolkes, både mens de foregår og i forhold til analysen i etterkant. I følge en hermeneutisk forståelse

ser og forstår vi alt ut i fra det vi allerede kjenner, det vil si at alle parter har med seg visse forutsetninger som kan påvirke hvordan vi tolker situasjoner og informasjon (Nyeng 2004).

På grunn av dette, mener jeg at et reflekterende blikk på min studie kan være med på å skape mer troverdighet. Ved å bruke en reflekterende tilnærming legger jeg vekt på tolkning og refleksjon (Alvesson og Sköldberg 2008). Når jeg analyserer og presenterer mitt materiale, er det mine egne tolkninger som ligger til grunn for resultatene jeg får. Gjennom å reflektere over hva som påvirker meg i prosessene, blir jeg til en viss grad mer bevisst på hva jeg tar med meg inn i studien; Hvordan jeg har blitt påvirket av teorien, av metoden, av omgivelser og lignende (Alvesson og Sköldberg 2008).

Med tanke på at jeg har gjennomført intervjuer og observasjon, er det flere utfordringer som dukker opp. For det første kan det være problemer i utformingen av intervjuguiden; Har jeg fått med de rette spørsmålene, bygger guiden seg opp så informanten blir trygg på situasjonen, og har jeg valgt riktige temaer. Intervjusituasjonen kan være et annet problem; Er informanten komfortabel med situasjonen så han/hun kan uttale seg fritt, forstår informanten spørsmålene mine, og klarer jeg å fange opp ting som bør følges opp.

Når det gjelder observasjonen, så er det kun min tolkning av det jeg har sett som legger grunnlag for datamaterialet. Hvordan jeg tolker situasjoner påvirkes av min bakgrunn, og det kan føre til at jeg legger mer i ting som skjer enn det som faktisk skjer, eller at jeg går glipp av noe fordi jeg er opptatt med å se etter andre ting.

4.0 Analyse og presentasjon av data

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har gått fram for å analysere dataene mine. Jeg har brukt en tematisk analyse (Braun og Clarke 2006) og vil si noe om stegene i denne prosessen, samt komme med noen eksempler på temaer jeg har kommet frem til. Videre vil jeg gjøre rede for funnene jeg har kommet frem til gjennom analysen, i forhold til de temaene som viste seg i datainnsamlingen.

Som nevnt i kapittel 3, vil analysen bære preg av å være *min* tolkning av data. For å skille mellom hva som er mine tolkninger, og hva informanten har sagt, har jeg valgt å bruke sitater fra informantene for å få frem deres stemme bedre. Her er det et poeng å få frem informantenes stemme, slik at funnene blir mer troverdige.

4.1 Tematisk analyse

Det er flere verktøy man kan bruke for å analysere kvalitative data. Jeg har valgt å bruke en tematisk analyse. Tematisk analyse er et rammeverk for å kunne identifisere, analysere og rapportere mønster i data (Braun og Clarke 2006). Temaer er fokus i tematisk analyse, og det er et poeng å kunne sammenligne informasjon fra alle informantene om ulike tema, for å finne mønstre som kan beskrive fenomenet (Thagaard 2003). Jeg har valgt denne metoden fordi den er passende når man skal analysere transkriberte data fra flere informanter, slik at man kan gjøre om en stor mengde data til mindre og beskrivende tekster (Braun og Clarke 2006).

Braun og Clark (2006) beskriver tematisk analyse som en prosess gjennom seks faser. Den første fasen går ut på å bli godt kjent med dataene man har samlet inn. Neste fase går ut på å kode interessante elementer i datasettet, som man videre samler i ulike temaer i fase tre. Fase fire går ut på å vurdere disse temaene i forhold til kodene, samt i forhold til hele datasettet. I fase fem defineres temaene nærmere og blir navngitt, for å skape en oversikt over hva analysen faktisk forteller. Den sjette fasen er en siste analyse av temaene, med problemstilling og litteratur som bakgrunn. Selv om det er beskrevet i faser, er det ingen lineær og systematisk prosess (Braun og Clarke 2006), det vil si at jeg har gått mye frem og tilbake mellom de ulike fasene underveis i analysen.

Det første jeg gjorde etter å ha samlet inn dataene, var å transkribere dataene. Mens jeg transkriberte, skrev jeg også ned notater ved siden av, for eksempel hvis noe ble sagt

med ironi og lignende, som er vanskelig å fange opp senere. Det er viktig å bli godt kjent med dataene (Braun og Clarke 2006), derfor leste jeg gjennom de transkriberte intervjuene flere ganger og prøvde å danne meg et bilde av noen mønstre i forhold til problemstillingen. Videre gikk jeg over til å kode dataene, som er den andre fasen i tematisk analyse (Braun og Clarke 2006). Her gikk jeg gjennom dataene og så enda nærmere på dem. Jeg streket under viktige ord eller uttrykk og skrev ned ting av betydning. Når jeg leste gjennom tok jeg utgangspunkt i teorien, og prøvde å finne ord, uttrykk, meninger og beskrivelser som sa noe om temaene som er viktige for denne studien. Jeg fremhevet kodene på to måter. Først brukte jeg ulike markeringstusjer for å markere ulike temaer i dataene. Deretter skrev jeg disse ned i et eget dokument. For at ord og uttrykk ikke skulle miste mening ble hele utsagn og sitater tilknyttet de ord og uttrykk jeg fant interessante. Selv om jeg tok utgangspunkt i teorien, prøvde jeg å være åpen for andre temaer som også kunne være av interesse. Slik kunne jeg unngå å gå glipp av noe som kunne være relevant (Braun og Clarke 2006).

Videre tok jeg fatt på å finne noen overordnede temaer som kunne beskrive kodene. Temaene valgte jeg med bakgrunn i teorien. For å få frem mønstrene ved funnene mine, forsøkte jeg å sette sammen ulike koder som kunne representere et felles tema. Dette gjorde jeg gjennom å skrive utdrag fra kodene på post-it lapper og samle de som dreide seg om samme tema, for deretter å finne ut hva temaene kunne kalles.

Det neste steget var å gå nærmere inn på hvert tema for å vurdere om kodene passet til temaene og omvendt. Her gikk jeg igjen tilbake til datasettet for å se om jeg hadde oversett noe, eller om noe hadde kommet ut av sammenhengen. Til slutt satt jeg igjen med noen temaer som jeg mener beskriver mønstrene i datainnsamlingen.

Hovedtemaene var ideer fra kjeden, ideer fra ledelsen og ideer fra ansatte. Det var også noen undertemaer i forhold til hvilke ideer det var snakk om, hvordan de ble formidlet og hvordan prosessene foregikk. I tillegg ble kommunikasjon og struktur temaer, da det sier noe om forutsetningene for hvordan innovasjonsprosessene foregår.

4.2 Presentasjon av mønstre i data

I denne delen vil jeg gå nærmere inn på de funnene jeg gjorde i løpet av analysen. Under analysen av datainnsamlingen har det kommet frem at det er tre ulike kilder til ideer, og at veien til innovasjon utvikler seg forskjellig med bakgrunn i hvor ideene kommer fra. Det har også kommet frem at kommunikasjonen og strukturen på hotellet

påvirker innovasjonsprosessen, så jeg vil ta for meg hvordan kommunikasjonen foregår og hvordan strukturen er.

Først vil jeg gå gjennom hver av kildene til ideer, og vise hvordan veien frem til innovasjon foregår. Jeg vil ta for meg hva ideene går ut på, hvordan de formidles, hvordan prosessen utvikler seg, samt hvordan involveringen av de forskjellige aktørene foregår gjennom prosessen. Gjennom disse stegene søker jeg å danne et bilde av hvordan innovasjonsprosessene foregår og hvordan samspillet mellom aktørene er. Jeg har delt inn hvert av delkapitlene i temaene *ideen*, *formidling*, *innovasjonsprosessen* og *involvering*, men i noen tilfeller kan elementer overlappe og ha betydning for flere av temaene.

Til slutt vil jeg ta for meg kommunikasjonen og strukturen på hotellet, fordi det ser ut til at de to temaene danner noen forutsetninger for samspillet mellom aktørene og utviklingen av innovasjonsprosessen. Jeg vil også gjøre en oppsummering av mønstrene som er presentert. Gjennom presentasjonen ønsker jeg å få frem informantenes fortelling, og bruker derfor sitater fra intervjuene for å støtte opp under mønstrene.

4.2.1 Kjeden

Idéen

Som nevnt i forrige kapittel er hotellet en del av en større kjede. Det vil si at det er en hovedadministrasjon som tar en del felles kjedebeslutninger for alle hotellene. Dette fører naturlig nok til at det kommer en del nye ting derfra som hotellet må følge opp. Det dreier seg om både større og mindre utvikling, i form av nyheter, eller forbedringer og endringer i eksisterende rutiner og oppgaver. Et eksempel på større ting er at bookingsystemet ble byttet ut for noen år siden. Det er også hotellkjeden som står for utbytte av bankterminaler og lignende. Ellers dreier det seg i stor grad om innføring av nye konsepter, kampanjer og prisendringer. Det er også snakk om rammeverk i forhold til miljø, resirkulering og innsamling til veldedige organisasjoner, som fører til at hotellet tilpasser seg for å arbeide i tråd med kjedens overordnede mål. «Hotellkjeden er en sånn type kjede som ikke setter seg ned og folder armer og ben, så det er stadig noe utvikling» forteller husøkonomen. De ansatte merker også at kjeden bidrar til forandringer på hotellet, for eksempel sier en stuepike: «Det er jo mye nytt fra kjeden for eksempel, det kan jo noen ganger påvirke arbeidsoppgavene våre. Så det skjer jo noe derfra hele tiden som vi må forholde oss til».

Formidling

De ansatte forteller at de får informasjon om nye ting fra kjeden gjennom møter eller skriv, avhengig av hva det dreier seg om. Er det mindre ting som skal i gang, blir det holdt møter for den avdelingen det gjelder, mens de andre får informasjon gjennom skriv. Når det gjelder større ting, kan det bli informert gjennom allmøter. Det er ledergruppen som har hovedansvaret for implementeringen, men de er avhengig av at de ansatte forstår og aksepterer det nye. Direktøren sier det slik:

«Mye kommer sentralt, fra hovedkontoret. Og da er det opp til oss å implementere det og få folk til å begynne med det, eller gjøre det. Så det må alle bidra til. Det forandrer jo, eller har noen ganger innvirkning på, arbeidsoppgavene til de ulike ansatte på huset».

Hvordan det nye formidles er en del av prosessen, og sier noe om hvordan involveringen av aktørene er i prosessen.

Prosesen

Innovasjonsprosessen blir startet av kjeden og avsluttet av hotellet. Det nye har allerede vært gjennom en prosess før det kommer til det enkelte hotell. Kjeden har utviklet en innovasjon, og dermed er det bare implementeringen av det nye som gjenstår for hotellet sin del. Det vil si at innovasjonsprosessen i stor grad har foregått før det nye kommer til hotellet, noe som gir konsekvenser for hvordan prosessen blir på det enkelte hotell. I de fleste tilfeller er det snakk om en kort prosess for de enkelte hotellene, med tanke på at det bare er implementeringen som gjenstår. Det kan se ut til at implementeringen først og fremst dreier seg om at direktøren informerer ledergruppen og de ansatte om hva som er nytt og hvordan det skal gjøres framover. Husøkonomen sier det på en passende måte: «Det er jo en prosess, men med noe så styrer ikke vi prosessen da, for å si det sånn.

Involvering

Noe som preger informantenes fortellinger om utvikling med bakgrunn i kjeden, er at de selv har liten mulighet til å påvirke det kjeden kommer med. Dette kommer fram fra flere av informantene:

«Mange ting har man på en måte ikke noe valg om man vil være med på eller ikke (...) Vi får jo en del ting som skal innføres, som vi ikke har mulighet til å si nei til»
Direktør.

«Det kommer helt an på hvilket hold det kommer fra. Altså, kommer det fra øverste hold, sentralt fra, da har vi ikke noe vi skulle sagt» Resepsjonist 2.

«Noe må vi bare gjøre, ikke sant. For det kommer fra kjeden, og da gjelder det ikke bare oss, men alle andre hotellene også. Da har vi ikke mulighet til å si ‘nei, slik vil vi ikke gjøre det’» Stuepike.

Det er først og fremst ledergruppen som driver avslutningen av prosessen, gjennom å tilpasse det nye så det kan innføres på hotellet. Videre må de ansatte involveres, etter som det ofte er deres arbeidsoppgaver og deres hverdag som blir påvirket av det nye som skal implementeres. Det vil ikke si at de har store muligheter til å påvirke det nye. Husøkonomen forklarer:

«Altså, hvis det kommer store ting fra kjedekontoret, som vi får trøkt nedover hodet som vi bare må, så er det bare å ha et møte og si ‘sånn gjør vi det nå, og thats it’ liksom».

Flere av de ansatte forteller at når ting kommer fra kjeden, da må man bare være med på det. Blant annet sier en av resepsjonistene:

«Vi får det jo fortalt gjennom møter og skriv og slik da, hva som er nytt og hvordan det skal bli. Og da er det bare å høre på det, så ser vi hvordan det går etter hvert. Stort sett går det jo bra liksom».

Dette fører over til noe som flere av informantene snakker om, og det er at nye ting fra kjeden ofte kan virke lite gjennomtenkt og utprøvd før det kommer til hotellet. Direktøren forteller at ofte blir ting reversert, fordi kjeden ikke har tenkt godt nok over hvordan det nye passer til de ulike hotellene. Dette ser flere av informantene på som unødvendig, fordi de i noen tilfeller føler at det nye ikke kommer til å passe allerede før implementeringen. Men så lenge de ikke har noen mulighet til å påvirke situasjonen, må de bare gjennomføre det. Når det senere da blir trukket tilbake igjen, føler de seg oversett. Dette kommer blant annet frem når direktøren snakker om hvordan hun opplever noen av prosessene som blir satt i gang fra kjeden:

«Vi har mye diskusjoner rundt ting som blir satt i gang fra sentralt hold uten at det blir noe særlig undersøkelser gjort på forhånd om konsekvensene. Vi er veldig prega av at vi er en bransje hvor ting skjer fort, der sannhetens øyeblikk er hele tida. Så det blir ikke som en offentlig institusjon hvor du kjører lange prosesser før du setter ting ut i livet. Så det har jo blitt gjennomført ting som har blitt reversert, fordi kjeden ser at de ikke har tenkt på konsekvensene bestandig. Så nei, det er nok få lange prosesser der altså. I mange tilfeller hopper vi bare samtidig, også enten flyter vi, eller så gjør vi det ikke».

I slike tilfeller kommer det fram at det er viktig for ledergruppen at kjeden får tilbakemelding om hvorfor ting ikke fungerer, og hvordan det kan gjøres bedre. Det kommer også fram at de ansatte føler at det først og fremst er ledergruppen som kan gi tilbakemeldinger, blant annet sier en av resepsjonistene: «Men det blir ikke så mye på oss da, det blir mer på resepsjonssjefen og de som har påvirkningsmulighet. Men så kan jo vi gå til dem da, hvis det skulle være noe». De ansatte ser at de kan gi tilbakemeldinger, noe en stuepike gjorde i forbindelse med en ny skilttype som ble innført fra kjeden: «Det viste seg at materialet ikke holdt, og det var lite gjennomtenkt. Da må man bare si fra». Fra ledergruppen kommer det frem at noen ansatte er flinke til å gi beskjed om noe ikke fungerer, mens andre bare gjør det som blir bestemt.

Det blir sagt av flere informanter at de har et inntrykk av at kjeden er opptatt av å prøve ut mest mulig, i stedet for å la ting være uprøvd. Det fører til at det kommer mye nytt fra kjeden til hotellet som bidrar til utvikling, men som hotellet selv har liten innvirkning på. Noen ganger kan dette føre til at man feiler, men alt i alt virker informantene glade for å ha en kjede som heller tar noen sjanser enn bare å følge gamle spor.

4.2.2 Ledelsen

Idé

Ledergruppa er den andre kilden til innovasjon på hotellet. Både direktør og avdelingsledere forteller om ideer og prosesser startet av ledergruppen som har ført til noe nytt på hotellet. «Det er klart, det er kanskje helst ledergruppen som sitter og diskuterer hvordan vi skal gjøre ting, skal vi endre på det og skal vi fortsette sånn og sånn» forteller direktøren. Det som kommer fra ledelsen dreier seg ofte om ting som har med renovering, oppussing og vedlikehold å gjøre, samt rammeverk og mål som kommer ut av strategier og handlingsplaner. Ofte kan det også dreie seg om små forbedringer eller justeringer i måter å utføre arbeidsoppgaver på, som resulterer i en bedre opplevelse for gjesten. Dette går ofte på hastigheten, både for gjesten sin del, og for de ansatte sin del. Ledergruppen syns det er vanskelig å komme på konkrete småting. Det kommer også tydelig fram når direktøren snakker om utvikling: «Det er vanskelig å isolere det. Det er klart, det er stadig vekk småting som kommer, så det er hele tiden en utvikling, men det er veldig mye små detaljer egentlig, som endres og forbedres og spisses». Husøkonomen mener også at det dreier seg om mindre endringer: «Nå kommer jeg ikke akkurat på noe veldig revolusjonerende som vi har gjort, men det

blir jo litt sånn småting i hverdagen som vi kan justere da». eksempler på ting de har gjennomført, noe som kan tyde på at det ofte dreier seg om

Et eksempel på noe nytt gjennomført av noen i ledergruppen, kommer frem når kjøkkensjefen forteller om et initiativ hun selv tok i forhold til å endre på lunsjserveringen på hotellet:

«Det ble litt sånn at når man ser at man kan gjøre lunsjen bedre enn det man caterer, så kan man vel gjøre det. Så har man kanskje tenkt før at vi ikke har tid til det, men så kan man begynne å snu litt på det da, og tenke at dette skal vi rekke. Så kan man heller sette opp en ekstra da»

Her kan man se at det ikke handler om store justeringer for å få til litt større forandringer. Som kjøkkensjefen selv sa, var det bare å tenke litt annerledes, i stedet for å tenke at man ikke får til. Det handler om å se muligheter, og å tilpasse seg litt for å kunne gjøre ting på en bedre måte. En litt mer omfattende prosess viser seg når ledergruppen snakker om utviklingen av en ny handlingsplan. Det dreier seg først og fremst om utviklingen av en strategi, men de har valgt å gjøre det på en annerledes måte enn de pleier, og de har involvert flere elementer enn at det bare dreier seg om noen mål på et papir. Prosessen for denne utviklingen startet med at direktøren ønsket å utforme en ny type handlingsplan. Det førte til at ledergruppen satte seg ned sammen og utviklet denne ideen videre. Slik forteller ledergruppen om handlingsplanen:

«Vi hadde en sånn samling, vi avdelingslederne, på ei hytte i skogen. Så satt vi ned og skulle finne noe konkret som vi kan tilby da» Kjøkkensjef.

«Det er jo også litt sånn å stikke fingeren i jorda da, hvor er vi, hvor skal vi og hva skal vi gjøre for å komme dit, hva er det vi ønsker å stå fram som, både avdelingsvis og hotellet sånn totalt sett. Sånne arbeidsprosesser, ja kall det det, er det veldig viktig å ta seg tid til» Resepsjon- og bookingansvarlig.

«Så det går på, overordnet da, 'ekte omtanke, rein hygge'. Da har vi omtanke for gjestene våre, og ansatte, ikke sant» Resepsjon- og bookingansvarlig.

«Det skal egentlig symbolisere omtanke, det å bry seg, det å være et godt vertskap. Så har vi satt en del mål på noen ulike parametere i forbindelse med det» Direktør.

Formidling

For å nå målene som er satt i handlingsplanen er det viktig for ledergruppen at de ansatte også har kunnskap om planen. Ansatte ble informert om det nye gjennom et møte, og videre skal det følges opp på hver avdeling. Ledergruppen er enig om at det ikke har noen hensikt at de selv brenner for et slikt prosjekt, dersom de ansatte ikke blir

engasjert. «Det må være et arbeidsverktøy for oss som ledere, men også for alle andre» sier resepsjon- og bookingansvarlig. Ledelsen ønsker at de ansatte også skal få en eierfølelse til prosjektet, men dette er en prosess som bærer preg av at den fortsatt er i gang. Dette kommer frem når de ansatte snakker om prosjektet:

«Vi har jo nettopp begynt med det, som et konsept eller hva man skal kalle det da (...) Men vi har på en måte kanskje ikke merka noe sånn konkret enda i forhold til det prosjektet da» Resepsjonist

«Jeg har ikke tenkt så mye på det faktisk! Det er jo bare sånn vi er da. Vi gir av oss selv og har det koselig med gjesten, lar folk føle seg som hjemme. Det ligger vel mye i at vi er et såpass lite hotell» Resepsjonist 2

«Jeg tenker ikke så mye over det altså. Det er naturlig at det er slik at i ønsker det beste for gjesten» Kjøkkenansatt

«Nei, hva skal jeg si.. Det er jo ganske nytt, vi har snakket en del om det, men det er ikke noe som jeg tenker mye på. Men det forsterker jo den atmosfæren vi ønsker å gi gjesten da, så det å bare ha enda mer fokus på at gjesten skal føle seg som hjemme» Stuepike

Prosess

Proessen i forhold til handlingsplanen som er nevnt, bærer preg av å være mer omfattende enn andre prosesser. Mange av prosessene ser ut til å være ganske korte. I de fleste tilfeller er det noen i ledergruppen som kommer med et forslag. Deretter diskuterer de dette seg i mellom og kommer fram til noe sammen. Husøkonomen forteller:

«Så kan det være mer en diskusjon da, sånn at det kommer fram litt mer en prosess ellers da. Men sånn diskusjonsmessig da, så er vi ganske samkjørte. Så det er ikke så lange prosesser. Vi blir enige, så blir det gjort»

Akkurat på den biten ser det ut til at ledergruppen preges av at de har jobbet sammen lenge. Hele ledergruppen har jobbet på hotellet i over 10 år sammen, noe de selv sier at har ført til at de har blitt veldig samkjørte. Det kan tyde på at de stort sett ser ting på samme måte, og dermed blir veien mellom idé og implementering kort.

Hotellet er preget av hvordan kjeden er. Derfor er de også opptatt av at de heller kan prøve ting og kanskje feile, enn ikke å prøve i det hele tatt. Flere i ledergruppen nevner dette. At det er korte prosesser er også på grunn av at det ikke er så mye tid til overs, noe direktøren forteller:

«Det blir ikke alltid sånn som det ideelt sett bør være kanskje, i forhold til prosessene generelt og nye ting som skal i gang og sånn, på et sånt sted som det her. Fordi at man har ikke tida til å kjøre den der lange utredninga i forkant».

Tiden er et viktig perspektiv, på grunn av tidspresset får man ikke testet ut hvordan det nye vil påvirke, og dermed får man denne prøvingen, som man i noen tilfeller feiler med.

Involvering

Det kan virke som at ansatte blir involvert dersom det nye vil påvirke deres arbeid, eller at det gjelder noe spesifikt på deres avdeling. Dette kommer fram blant annet når en kjøkkenansatt og en resepsjonist snakker om involvering:

«Nei, det syns jeg ikke at jeg blir. Men for min del er det greit, for jeg har ikke noe behov for det. Hvis det ikke angår min avdeling og meg personlig, så er det ikke så nøye for meg» Kjøkkenansatt.

«Det skjer jo liksom småting, forbedringer sånn her og der, men ikke noe sånne store ting mens jeg har vært her da hvert fall. Hvert fall ikke som har så mye med oss som jobber her å gjøre på en måte» Resepsjonist 1

Involveringen ser ut til å skje først etter at ideen er utviklet i noen grad av ledergruppen. Samtidig har de ansatte større muligheter for å gi tilbakemeldinger i slike prosesser, enn når det gjelder ideer fra kjeden, noe som kommer fram blant annet fra en stuepike:

«Hvis vi blir informert om at det skal være sånn og sånn da, også syns kanskje ikke vi at det er helt riktig, da tar vi jo heller og sier fra, for da kan man bare tilpasse det litt, ikke sant. Og det er de stort sett åpne for altså (ledergruppen)».

Det kan tyde på at ideen kan bli justert i forhold til tilbakemeldinger fra ansatte, og dermed kan ansatte i noen tilfeller bli en del av utviklingen også. Flere i ledergruppen sier at de er opptatt av at de ansatte må føle at de blir tatt hensyn til i innovasjonsprosesser:

«Jo flere som har eierforhold til ting, dess lettere er det å gjennomføre det. så det er klart, det er viktig at de ikke føler at ting bare blir tredd nedover huet på dem» Direktør.

«Så vi har møter for å føre det videre, alle må jo være en del av det (...) og det er jo akkurat det som er litt av poenget også, at vi er sammen om det» Kjøkkensjef.

Allikevel er det enkelte ting som tyder på at det først og fremst er ledergruppen som blir involvert, for eksempel sier en av resepsjonistene:

«Kommer det fra direktøren, da er det som regel diskutert mellom sjefene før det kommer ut på en måte, og da har man litt påvirkning. For vi kan jo påvirke avdelingslederen, med hva vi mener og syns, ikke sant» Resepsjonist 2.

Det ser ut til at ansatte har muligheter for å påvirke innovasjoner fra ledelsen, men det er basert på at de selv tar initiativ og går til en i ledergruppen med sine meninger. Noen ansatte har ikke behov for å bli involvert i ledelsens beslutninger, hvilket kommer frem gjennom det tidligere sitatet fra en kjøkkenansatt. For henne er de daglige arbeidsoppgavene mer viktig enn å bli involvert i avgjørelser, og hun er glad til for at andre kan bestemme. Andre igjen ser at deres tilbakemeldinger kan være til hjelp, og søker kanskje mer involvering.

4.2.3 Ansatte

Idé

Ansatte er den tredje kilden til innovasjon på hotellet. De kommer stort sett med ideer og forslag som dreier seg om egne arbeidsoppgaver, noe som kan bidra til en effektivisering og gjøre arbeidet lettere for flere. Som tidligere nevnt, har ledergruppen vært på hotellet i mange år, og de ser selv at de er avhengige av at ansatte bidrar til utvikling på hotellet, blant annet sier direktøren:

«Det er klart, når man har vært her i så mange år som jeg har, og som ledergruppen har, så trenger vi å ha litt input. Det er noe vi prøver å være bevisste på. Flere hjerner tenker bedre enn en (...) man blir jo litt blind».

Dette kommer frem fra flere i ledergruppen, noe som tyder på at de alle er opptatt av å oppmuntre de ansatte til å tenke nytt og komme med forslag underveis. Selv om ledergruppen ønsker at ansatte skal komme med forslag, er det ikke alle som gjør det. «Det er noen som er veldig idérike og ser at det er ting som kan gjøres, mens andre har veldig lite ideer da, og bare gjør det som blir bestemt» forteller resepsjon- og bookingansvarlig. Det er vanskelig å si om dette er fordi de rett og slett ikke har noen ideer, eller fordi de ikke tør å fremme sine ideer. Ut fra det de ansatte sier, virker det som det er lav terskel for å komme med forslag. For eksempel sier en av resepsjonistene: «Jeg tror det blir godt mottatt uansett. Det blir hvert fall hørt da, også ser man liksom hvordan forskjellige ting fungerer». Dette blir bekreftet av en kjøkkenansatt: «Man må gjerne bidra og ta initiativ til å tenke annerledes, det merker jeg absolutt».

Selv har de ansatte lite konkrete eksempler å komme med angående nye ting som de eller noen av kollegaene deres har kommet med. Ofte dreier det seg om mindre ting, som sammen kan bidra til en utvikling. Ansatte sier at de kommer med forslag og ideer rundt egne arbeidsoppgaver, som gjør hverdagen lettere og som gjør at gjesten får det bedre:

«Det kan være småting, ikke sant, i resepsjonen, som gjør at vi bruker mindre tid. Det er alltid noe småtteri som kommer, som gjør at hverdagen blir lettere»
Resepsjonist 2

«Ofte handler det om å gjøre ting mer effektivt, bruke mindre tid på hvert rom og slik» Stuepike

Stuepiken og husøkonomen forteller om et forslag fra stuepikene som er et godt eksempel på effektivisering av arbeidsoppgaver:

«Det kan være sånne småting som at når de vasker fellesareal så har vi sånne spruteflasker. Og det er ikke så lenge siden de kom med forslaget om at de ville ha en forbedring med at man får sånne flasker der man holder inne, i stedet for å sprute da» Husøkonom.

«Det er ingen stor ting i det hele tatt, men det er jo ganske tidsbesparende på et vis, pluss at vi slipper den der trykkinga, som kan bli en belastning da, når man gjør det hver dag, ikke sant» Stuepike.

En kjøkkenansatt forteller at de på kjøkkenet jobber mye med forbedringer i forhold til å redusere matavfall. Sammen har de på kjøkkenet kommet frem til at de skal prøve å la gjestene få mindre tallerkener, slik at de ikke tar så mye mat.

Det er mange ting som kan skje som man ikke alltid tenker over at faktisk er noe nytt. Kjøkkensjefen sier det slik: «Det er ofte veldig smått da, som man kanskje ikke tenker så mye over. Som kan være bagateller kanskje, men allikevel så er det ikke en bagatell da». Dette fanger opp mye som ligger i utviklingen basert på ideer fra ansatte. Det kan virke smått, og kanskje kan man tenke at det ikke betyr så mye, men det er med på å skape bedre løsninger som gjør at arbeidsoppgaver kan bli utført mer effektivt.

Nye ansatte blir sett på som en god kilde til ideer, noe som blir nevnt fra flere av informantene. De ser at folk som kommer utenfra kan ha med seg erfaringer som kan være med på å gjøre hotellet bedre. «Ekstrahjelpere som er nye, som kanskje kommer og sier ‘hvorfor kan vi ikke gjøre det på den måten’, og da blir det litt sånn ‘ja, hvorfor kan vi ikke det!’. For det kan vi jo helt sikkert, ikke sant». De ansatte ser også at nye

kollegaer kan ha forslag som kan forbedre rutiner og lignende, for eksempel snakker begge resepsjonistene om en nyansatt som kom med et forslag til en ny skiftplan:

«Det var ei som kom som hadde jobbet på et annet hotell, så hadde de et system for å gi beskjeder til hverandre da, som fungerte bedre enn det gjorde her, for å si det sånn. Så da snakket vi ganske kjapt om det, og fant ut at vi prøver hvert fall»
Resepsjonist 2.

Formidling og prosess

Ideene til ansatte formidles stort sett gjennom daglige samtaler, med kollegaer eller avdelingsledere. Hotellet har ingen formelle veier for ideer, men de har tidligere prøvd å ha en idépostkasse: «Vi er jo så små, så ideer vil komme naturlig frem når vi snakker med hverandre. Hvis ikke blir det på møter da. Vi har hatt en sånn idépostkasse, men det lå aldri en lapp oppi der» forteller husøkonomen. Her kommer de to viktigste måtene for å formidle ideer frem, nemlig daglige samtaler eller møter. Hotellet er lite, og alle som er på jobb ser hverandre og snakker sammen flere ganger om dagen. Har de forslag, snakker de om det seg i mellom, og tar det videre med avdelingsleder. En kjøkkenansatt forteller: «Er det noe man tenker på, sier man det direkte til den det gjelder. Er det ideer så tar man det med sin sjef. Man tar det der og da». Flere ansatte forteller at de snakker med de andre som er på jobb når de får nye ideer. For de på kjøkkenet og i resepsjonen, er den andre personen som er på jobb ofte avdelingslederen. Derfor er det naturlig at forslag kommer frem til avdelingsledere fortløpende. I noen tilfeller kan det bli tatt videre med direktøren, men i de fleste tilfeller har avdelingslederne myndighet til å bestemme om det skal gjennomføres eller ikke. Kjøkkensjefen forteller:

«Hvert fall hvis det er jeg som får høre det da, at det er noen som gir meg en idé, så prøver vi det, også formidler vi det til alle andre, også prøver vi å kjøre det sånn ei stund hvert fall».

Igjen kommer dette med å prøve ut ting, framfor å la ting være uprøvd. Dette kommer frem fra en stuepike også:

«Hvert fall på vår avdeling, da blir det stort sett gjennomført, for det meste er jo til det bedre da, vil jeg si. Har egentlig ikke opplevd at det har gått andre veien, eller at det er ting vi ikke har gjennomført på en måte».

I noen tilfeller er prosessene i forhold til ideer fra ansatte lenger enn prosessene i forhold til kjeden og ledelsen, fordi det må diskuteres mer. Resepsjon- og bookingansvarlig forteller:

«Det kommer an på hva det er. Ser vi med en gang at det er kjempelurt, så gjør vi det. Ellers må det kanskje diskuteres litt. Første og beste ideen er ikke nødvendigvis det som blir gjennomført, men er det en enkel sak og høres logisk ut, så syns hvert fall jeg at det er verdt å prøve ut. Men er det store investeringer knyttet til ideen, så må de opp og lenger frem».

Det er ikke alle forandringer som går via ledergruppen før de blir gjennomført.

Kjøkkensjefen forklarer:

«Det skjer jo at det er ting som har skjedd, også blir det sånn ‘åja, nei det har jeg ikke hørt noe om’, men så har det blitt slik da. Det blir mer sånn at hvis man finner ut at ting fungerer, så får man prøve å få det inn litt mer fast da».

Det kommer ikke frem noen eksempler på noen slike endringer, og de ansatte nevner ikke noe om det heller. En grunn til det kan være at det rett og slett er ting de ikke tenker over at de gjør, fordi det handler om rutiner som blir tilpasset. Husøkonomen ser også at ting kan skje utenfor deres kontroll: «Det er bare noe som skjer på en måte, også plutselig er det gjort. Det er ikke alt som har en klar start og en slutt på en måte, at det blir en mer kontinuerlig prosess».

Involvering

I forrige del kom det frem noe angående involvering, i forhold til at avdelingsledere ofte har myndighet til å bestemme om ideer fra ansatte skal gjennomføres. Direktøren er ikke alltid involvert i innovasjonene fra ansatte. Enten gjennomføres innovasjonene uten innblanding av ledelsen i det hele tatt, eller så går de gjennom avdelingsleder.

Mye av ansattes bidrag til innovasjon baseres på at de har autonomi. Hele ledergruppen mener det er viktig at de ansatte har muligheten til å ta egne beslutninger i forhold til egne arbeidsoppgaver, og de legger opp til at ansatte skal ha de ressursene som er nødvendig for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene på en bra måte. Husøkonomen sier for eksempel at det er viktig at ansatte har tillit og frihet til å ta beslutninger på egen hånd. Flere av informantene trekker frem utsagnet *ansvar er ikke noe du får, det er noe du tar*. Kjøkkensjefen legger vekt på at man ikke kommer langt på hotellet om man bare venter på å bli kommandert. En kjøkkenansatt er opptatt av at man må ta litt tak selv: «Jeg har tatt ansvar til meg. Her på hotellet er det viktig at man selv kan ta ansvar» Dette kan være med på å få de ansatte til å føle seg trygge på at de kan ta noen sjanser, og at de selv kontrollerer sine arbeidsoppgaver. En av resepsjonistene forteller:

«Ja, man må jo ha muligheten til å ta litt egne valg, ta noen egne beslutninger. Man kan ikke bare ringe sjefen, du må ta en beslutning der og da. Og det gjør vi, med mindre det er noe alvorlig da (...) jeg vet hva jeg har lov til, og hva jeg ikke har lov til» Resepsjonist 2.

4.2.4 Kommunikasjon og struktur

Kommunikasjon

Innovasjonsprosessene blir i stor grad påvirket av hvordan kommunikasjonen foregår på hotellet. Kommunikasjonen påvirkes igjen av hvordan ledelsen og strukturen på hotellet er. Hotellet ser ut til å ha en veldig god og åpen kommunikasjon, noe som kommer frem både gjennom det de ansatte sier, samt gjennom observasjoner. Det er kort vei mellom avdelinger, samt at det er kort vei mellom ansatte og lederne. Direktøren sier:

«Jeg føler at vi har et åpent miljø, og jeg tror det og jeg håper det. Vi jobber hvert fall for at det skal være lav takhøyde i forhold til det å si fra om ting og bidra med ideer og sånt noe».

Dette blir bekreftet av de ansatte når de snakker om kommunikasjonen på hotellet:

«Selv om jeg ikke har jobbet på hotell før, så har jeg jobbet andre steder, og jeg har aldri hatt en arbeidsplass som har vært så god, sånn sosialt messig. Man tenker på hverandre, og det er åpent mellom avdelinger. Det syns jeg er veldig, veldig fint» Kjøkkenansatt.

«Hvis jeg sitter bak da, også sitter min sjef der også, så blir det mye prating om løst og fast, naturlige ting da. Hvis vi har tid da, det har vi ikke alltid. Men man kjenner hverandre så godt, ikke sant» Resepsjonist 2

«Men kommunikasjonen fungerer veldig bra altså. Det blir litt sånn at kommunikasjonen går sin gang» Resepsjonist 1

«Vi snakker sammen hele tida, og da går det jo på jobbting også. Beskjeder og sånne ting, det tas fortløpende da, man ser jo hverandre flere ganger om dagen» Stuepike

Flere snakker om medarbeiderundersøkelsen de gjennomfører på hotellet, hvor det stadig blir bra resultater. Husøkonomen forteller hvorfor hun tror det er sånn: «Så jeg tror det har mye å si, dette her å bli sett, og å føle at du blir hørt». Det er mye de ansatte sier, som tyder på at de føler at de blir sett og hørt. De snakker varmt om avdelingsledere og direktøren, og blant annet sier en av resepsjonistene: «Vi er som en liten familie. Det er *vårt* hotell».

Formelle og uformelle møter

Møteplassene til hotellet består av både formelle og uformelle møter. De formelle møtene består av avdelingsmøter, ledermøter, personalmøter og lignende. På slike møter kan nye ting fra kjeden bli tatt opp, mål og strategier blir gjennomgått, hvordan hotellet ligger an, samt at det noen ganger oppmuntres til ideer. Mye av den formelle informasjonen blir også formidlet via skriv til de ansatte. En av resepsjonistene sier følgende om den formelle kommunikasjonen: «Det er veldig mye informasjon man får, konstant. Så man må prøve å være litt selektiv og bare konsentrere seg om det aller viktigste».

Strategi og mål er noe som blir formidlet gjennom den formelle kommunikasjonen. Det er stort sett ledergruppen som tar seg av utformingen av dette, og en av resepsjonistene forteller:

«Vi er jo med på å lage målene da, på avdelingene. Men det er ikke så mye vi tenker på det egentlig. Det blir på en måte bare nedskrevet, også.. Ja.. Det blir ofte mer sånn at avdelingslederen møtes med daglig leder, også lager de mål for oss. Det er ikke alltid vi er så mye inne i det. Det blir gjort litt over hodet på oss».

At de ansatte ikke tenker så mye over målene, kom også frem i forhold til prosessene rundt handlingsplanen som tidligere har blitt beskrevet. De ansatte sier at de vet hva målene er, hvert fall for sine egne avdelinger. Men det kommer frem at det er noe de tenker lite over i det daglige, mye på grunn av at de har en god oversikt over sine arbeidsoppgaver og hva som er forventet av dem.

De uformelle møtene som oppstår på hotellet, ser ut til å være av like mye betydning som de formelle. Hotellet har tre felles pauser i løpet av dagen, og ledergruppen er opptatt av at det er viktig å bruke denne tiden sammen. Mye kan tyde på at det er de uformelle møtene som betyr mest i forhold til kommunikasjon, noe som kommer frem når direktøren snakker om lunsjpausen:

«Så sant det er mulig, og det ikke er gjester som skal ha lunsj, så spiser vi alltid sammen i spisesalen alle sammen. Så det er vel egentlig det mest stabile møte vi har. Så mye blir jo diskutert her da».

De ansatte ser også at de uformelle møteplassene er av betydning, noe som blant annet kommer frem fra en stuepike når hun snakker om lunsjpausen: «Så hvis resepsjonen har en beskjed til oss da, eller noen andre, så er vi der alle sammen, og da trenger det ikke gå gjennom mange ledd før vi får den informasjonen».

Det er ikke bare det at man diskuterer ting som er viktig med de uformelle møtene. Ledergruppen er opptatt av å være synlig for de ansatte, og at de ansatte skal føle seg sett og hørt. Direktøren forteller:

«Det er jo litt bevisst også, i forhold til å ta pauser med de ansatte. Det er ikke alltid jeg har behov for pause klokka 10 liksom, men det er den kontakten med de som er på jobb. Så det er ganske viktig å være der. Ikke alltid være så travel at du ikke har tid til det liksom».

Dette er noe de ansatte legger merke til, og setter pris på, noe som kommer frem fra informantene:

«Direktøren er jo alltid litt sånn fram og tilbake mellom oss. Så det føles ikke ut som at det er noen som sitter oppe i toppen liksom, som vi aldri ser. Alle ser alle. Det er viktig» Resepsjonist 1.

«Jeg vil si at sjefen er en av oss da, sånn egentlig. Selv om hun er sjef, så er hun i front også» Stuepike.

«Man føler ikke at det er en leder her, alle er like» Kjøkkenansatt.

Struktur

Det med at alle er like, ser man også på arbeidsoppgavene de ulike ansatte har. Selv om hotellet er delt inn i avdelinger, blir alle ansatt som hotellmedarbeider. De blir ansatt på en spesifikk avdeling, men får denne tittelen fordi de skal kunne være fleksible og utføre oppgaver der det trengs. «Det er jo veldig ålreit, for da blir det veldig variert. Hvis det er mye folk på frokosten, så hjelper vi til der, og vi er aldri bare på et sted» forteller en av resepsjonistene. En stuepike forteller også om dette: «Hvis noen er syke på vår avdeling, så stepper de inn fra andre avdelinger. Det er viktig for oss for at vi skal få gjort alt vi skal da». Ledergruppen ser også betydningen av at man jobber på tvers av avdelinger: «Jeg syns det er helt genialt at det er sånn, for det handler jo om å se helheten, for alle» sier husøkonomen. Direktøren forklarer det slik:

«Det er jo et forholdsvis lite hotell, med en liten ledergruppe, så det er klart vi gjør det meste alle sammen, fra tid til annen. Og vi hjelper hverandre mye. Så det er vanskelig å separere sånn mitt bord og ditt bord. Vi pleier å si at det er vårt bord alle sammen. Vi er helt avhengig av hverandre. Hvis en avdeling ikke fungerer, går det utover det vi leverer, utover gjestene. Så det er veldig om hverandre».

4.3 Oppsummering

Mønstrene som er beskrevet ovenfor, viser at innovasjonsprosessene ser ut til å utvikle seg på forskjellige måter avhengig av hvor ideen kommer fra. Det dreier seg stort sett

om korte prosesser, men i noen tilfeller er prosessene lengre. For eksempel dreier det seg om lengre prosesser i forhold til ideer fra ledelsen, der de forsøker å involvere ansattes meninger underveis, som kan være med på å utvikle ideen. Det kan også dreie seg om lengre prosesser når ledelsen oppmuntrer ansatte til å komme med ideer og forslag angående spesifikke saker. I tillegg er det noen av ideene til de ansatte som er gjennom lengre prosesser, i form av at de må gå gjennom avdelingsleder og opp til ledelsen før de kan bli gjennomført, eller at de må diskuteres og videreutvikles litt underveis. I de fleste tilfeller dreier det seg allikevel om relativt korte prosesser, der hotellet er opptatt av at de heller ønsker å forsøke, enn kanskje å kaste bort ideer som kunne vært gode. Denne prøve- og feile-kulturen virker å være påvirket av hvordan kjeden er. Det blir sagt at kjeden er opptatt av å være aktiv og iderik, noe som kanskje smitter over på hotellets arbeid med utvikling. Selv om kjeden kommer med mye nytt, kommer det frem at hotellet setter pris på det de kan få til sammen: «Så vi ser jo det på ting opp gjennom årene, at ting vi selv har funnet på eller blitt enige om, det er ofte mer vellykka enn ting som bare blir tredd nedover huet på oss» forteller direktøren. Dette blir bekreftet av de ansatte, blant annet sier en av resepsjonistene: «Vi blir jo mer engasjerte da, når vi kan jobbe med noe sammen. Det syns jeg er viktig at vi gjør».

Direktøren mener det er vanskelig å snakke om prosesser, fordi man ikke alltid tenker over hva som skjer, ting blir bare gjort. Hun legger vekt på at alle er med på det meste, men at det er vanskelig å beskrive den typiske prosessen, noe hun mener det er lettere å se i større bedrifter som har egne avdelinger for utvikling. «Man tenker ikke alltid over hva man gjør når, og det ene følger ikke nødvendigvis det andre» forteller direktøren når hun snakker om innovasjonsprosesser. Mønstrene viser at prosessene like gjerne er resultater av spontane handlinger som planlagte handlinger. Kommunikasjonen og strukturen på hotellet legger et grunnlag for hvordan prosessene foregår, noe som vil bli nærmere gått inn på i diskusjonen.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene fra datainnsamlingen basert på mønstrene som er beskrevet i kapittel 4. Mønstrene vil bli diskutert i forhold til hverandre og i forhold til teori. Det er ulike veier til innovasjon og det er forskjellige ting som påvirker hvordan prosessene rundt innovasjon foregår. Mønstrene som kommer frem i datainnsamlingen viser at hotelladministrasjonen, ledelsen og de ansatte er de tre hovedkildene til innovasjon. Først vil jeg gå inn på hva innovasjonene går ut på og hvordan de oppstår. Deretter vil jeg diskutere veien til innovasjon gjennom de ulike kildene, og hvordan ledelsen og involvering foregår underveis.

I forhold til kjeden, har ansatte lite påvirkning. Som en del av en kjede må man regne med at det stadig kommer nye ting, noe som passer og noe som kanskje ikke passer så bra. Samspillet mellom ledelsen og ansatte har ikke veldig stor betydning i forhold til innovasjoner initiert av kjeden, da det stort sett dreier seg om videreformidling av informasjon og implementering av innovasjonen. Det er i forbindelse med ledelsen og de ansattes ideer og innovasjoner at man ser tegn til et samspill mellom de to aktørene, og at samspillet påvirker hvordan innovasjonsprosessen foregår. På bakgrunn av dette, vil det være mest fokus på innovasjonene som er initiert av ledelsen og ansatte. Det vil også bli gått mer inn på hvordan kommunikasjonen påvirker involvering og samspill, samt hvordan strukturen på hotellet bidrar til samspillet.

5.1 Hva er innovasjonene

Innovasjoner fra kjeden bidrar til mye utvikling på hotellet. Det dreier seg ofte om teknologiske innovasjoner, som for eksempel nytt bookingsystem, nye betalingsterminaler og lignende. Slike innovasjoner kan medføre organisasjons- og prosessendringer på hvert enkelt hotell, i form av at nye systemer kan kreve forandring i måten arbeidet utføres på og hvordan det leveres til kunden. Andre ting som kommer fra kjeden er organisatoriske endringer i forhold til rammeverk for miljø og resirkulering, samt nye tjenester i forhold til at nye konsepter innføres. Dette er ting som også vil påvirke andre deler, for eksempel prosessen for å levere det nye konseptet. Med andre ord kan man se at innovasjonene er integrerte, noe som støtter opp under Sundbos (2008) beskrivelse av tjenesteinnovasjoner.

Ledelsen har ansvaret for mye av utviklingen på hotellet som dreier seg om renovering, oppussing og vedlikehold. Men ledergruppen har også mange ideer som kan føre til innovasjoner, selv om det ikke alltid er snakk om store endringer. Det dreier seg ofte om inkrementelle endringer. Det ser ut til at ideer fra ledelsen ofte kan gå ut på å forbedre hastigheten i arbeidsoppgaver til ansatte, noe som medfører endringer i prosessen. I forhold til rammeverk og strategi kan det oppstå organisatoriske endringer. Akkurat som med innovasjoner fra kjeden, kan man se tegn på at innovasjonene er integrerte. Et eksempel på en integrert innovasjon ser man i forbindelse med at en i ledergruppen initierte til at lunsjen skulle lages på hotellet i stedet for hos et cateringselskap. Det medførte et forbedret produkt til kunden, samtidig som det krevde en ny prosess for å kunne leveres. I tillegg krevdes organisatoriske endringer i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver.

Innovasjonene som starter fra ansatte skiller seg fra innovasjonene som er initiert av kjeden og ledelsen. I motsetning til ideer fra kjeden og ledelsen, har ideene fra ansatte sjeldent utgangspunkt i planlagte handlinger. Ideene fra ansatte bærer preg av å være ad hoc-ideer, som oppstår i forbindelse med utføring av egne arbeidsoppgaver. Slike ideer kan føre til innovasjoner dersom de blir gjenkjent og reproduisert (jf. Toivonen og Tuominen 2009). Innovasjoner fra ansatte har mange fellestrekk med det som Fuglsang og Sørensen (2011) kaller bricolage-innovasjon. Ansatte tilpasser rutiner underveis etter som de utfører arbeidsoppgaver, uten mye innblanding fra ledelsen. Hvorvidt ledelsens innblanding er av betydning, vil bli diskutert senere.

Innovasjonene på hotellet bærer preg av å være inkrementelle endringsprosesser, noe som er i samsvar med Sundbos (2008) beskrivelse av tjenesteinnovasjon. Ofte dreier endringene seg om forbedringer innad i bedriften som kan forbedre kvaliteten utad. I noen tilfeller er det snakk om endringer rettet direkte mot kunden. Det som er felles for de fleste endringene på hotellet er at de tar utgangspunkt i eksisterende ressurser og lager nye løsninger, jamfør Schumpeters (1934) definisjon på innovasjon.

Sundbo og Gallouj (2000) ser på ledelsen, strategi, ansatte og egne avdelinger for forskning og utvikling som de viktigste drivkreftene for innovasjon. Det er ingen egen avdeling for forskning på hotellet, noe som er vanlig i tjenestebedrifter i følge Fuglsang (2008). Innovasjoner på hotellet som er basert på forskning og teknologi er ikke utviklet internt i bedriften, men kan forekomme som et resultat av innovasjoner fra kjeden. Det

vil si at de innovasjonene som oppstår internt i bedriften, er basert på ideer fra ledelsen og ansatte. Strategien til bedriften ser ut til å sette et rammeverk for innovasjonene (jf. Sundbo 2008), samtidig som den oppmuntrer til nytenking (jf. De Jong og Vermeulen 2003).

5.2 Veien til innovasjon

Innovasjonsprosessen blir i litteraturen beskrevet som en prosess gjennom de tre fasene idé, utvikling og implementering (jf. Van de Ven et.al 2008; Sundbo 2008). Disse prosessene kan være planlagte, eller de kan oppstå mer ad hoc. Det er tegn på at innovasjonene på hotellet vokser frem gjennom både planlagte og mindre planlagte prosesser. Hvordan prosessene foregår, ser som tidligere nevnt ut til å være avhengig av hvor innovasjonene kommer fra.

De mest planlagte prosessene ser man tegn på ved innovasjoner fra kjeden. For hotellet sin del blir innovasjonsprosessen kort, fordi planleggingen og utviklingen av ideen har foregått på forhånd. Det er kun implementeringen som er opp til hotellet. Her ser man tegn til det som Toivonen (2010) kaller innovasjon som et prosjekt separert fra praksis. Det er en innovasjon som er planlagt, og det meste av innovasjonsprosessen er gjennomgått før det nye blir presentert i markedet. I forhold til det informantene sier, kan det variere veldig hvor nøye planlagt innovasjonene fra kjeden er. Innovasjonene er nok resultater av planlagte handlinger, men det kan se ut til at de ikke alltid er like gjennomtenkt. Dette er noe hotellets aktører ser på som negativt, da det kan ta opp mye tid og ressurser for dem.

Innovasjoner som er initiert av ledelsen har også preg av at de ofte er planlagte handlinger, i form av at ledergruppen setter seg ned for å tenke nytt. Det vil ikke si at prosessene bærer preg av å være formaliserte, det ser ut til at de oppstår mer underveis. I noen tilfeller kan det være tegn på en separat planlegging før innovasjonen lanseres (jf. Toivonen 2010), for eksempel i forbindelse med den nye handlingsplanen. Det er allikevel ikke et så tydelig skille mellom stegene her som det er i forbindelse med prosesser initiert av kjeden. Innovasjonene bærer mer preg av at de kan tilpasses underveis i utviklingen og implementeringen, for eksempel som følge av tilbakemeldinger fra ansatte. Derfor får man ikke det tydelige skillet mellom planlegging og presentasjon som Toivonen (2010) beskriver i sin modell. Det blir en mer sirkulær prosess, der de ulike fasene i innovasjonsprosessen påvirker hverandre, og

påvirkes av aktørene. Det er ikke alltid det er snakk om lange prosesser. Mange prosesser virker å ha trekk fra det som Toivonen (2010) kaller rapid application. Skillet mellom utvikling og produksjon er nok litt tydeligere enn det Toivonen (2010) beskriver, men det er snakk om ideer som kommer raskt i bruk fordi det ikke kreves lange diskusjoner. Grunnen til dette kan være at det sjeldent er snakk om store forandringer, men heller små tilpasninger og justeringer som ikke krever store investeringer eller omveltninger. Dette preger de aller fleste innovasjonene på hotellet.

Som nevnt er ansattes ideer til innovasjon sjeldent et resultat av planlagte handlinger. Dette påvirker hvordan innovasjonsprosessen foregår. Det at ideene oppstår ad hoc medfører at innovasjonsprosessen også blir ad hoc, det vil si at den ofte blir til på grunnlag av det som skal utvikles. Prosessene bærer preg av å være lite formaliserte, ofte er ikke ledelsen innblandet i det hele tatt. Bricolage-innovasjon (jf. Fuglsang og Sørensen 2011) ser ut til å være den mest vanlige veien til innovasjon. Det vil si at det egentlig ikke dreier seg om noe særlig prosess, utover den tilpasningen som de ansatte gjør. Det kan derimot skje at slike innovasjoner deles mellom ansatte, noe som fører til bedre løsninger for flere. Enkelte ganger oppfatter også ledelsen at forandringer har skjedd, og da kan det i noen tilfeller bli implementert som mer permanente løsninger fra ledelsens side.

Ansattes innovasjoner er noen ganger gjennom mer systematiserte former. Det dreier seg om situasjoner der ansatte tar opp forslagene de har med avdelingsleder eller direktør. I slike tilfeller dreier det seg om korte prosesser, akkurat som i tilfellene i forhold til ledelsens innovasjoner. Det nye tas raskt i bruk, og utviklingen skjer noenlunde samtidig som produksjonen. Selv om dette er trekk man kjenner igjen fra Toivonens (2010) beskrivelse av rapid application, er som sagt ansattes innovasjoner sjeldent resultatet av planlagte prosesser.

5.3 Samspillet mellom aktørene

Det er en av innovasjonsprosessene som skiller seg ut, og det er prosessene som er initiert av kjeden. For å gi et bedre bilde av hvordan det enkelte hotell blir involvert i innovasjoner fra kjeden, kan man se på hotellet og kjeden som et konsern. Konsernet er styrt av kjeden, som tilfører hotellet innovasjoner. Det enkelte hotell har ikke mulighet til å påvirke innovasjonsprosessene i særlig grad, med unntak av tilbakemeldinger i etterkant. På den måten kan prosessene initiert av kjeden ha likhetstrekk med Engens

(2012) ledelsesdominerte modell for innovasjonsprosesser. Kjeden står for utviklingen av innovasjonen, og det er kjeden som styrer prosessen. Administrasjon (jf. Bryman 1992) kan se ut til å være den mest betydelige funksjonen av ledelse for kjeden, i form av at kjeden står for mye planlegging og strategiutforming, som det er det enkeltes hotell sitt ansvar å gjennomføre.

I forhold til innovasjoner initiert av ledelsen og ansatte, ser man mer et samspill mellom aktørene. Ledelsen og ansatte har noe ulike roller i dette samspillet, basert på hvilke innovasjoner det er snakk om. Hvis man ser på innovasjoner initiert av ledelsen, ser det ut til at det stort sett er ledergruppen som tar seg av utviklingen, mens de ansatte blir involvert i implementeringen. Ansatte blir involvert i forhold til implementering slik at de skal forstå hva som er nytt og hvordan det skal foregå. At ansatte forstår og aksepterer det nye, er vesentlig i følge Sundbo (2008) og De Jong og Kemp (2003), slik at de kan levere det nye med best mulig kvalitet for kunden. Det ser ut til at ledergruppen er opptatt av at ansatte også skal få en eierfølelse til nye ting som kommer fra ledelsen, slik at det ikke går utover den totale kvaliteten på hotellet. På den annen side virker det som at de ansatte kanskje ikke bidrar så mye, men at de heller gjør det de blir bedt om, og eventuelt gir tilbakemeldinger i ettertid. Det kan være fordi de føler at det som kommer fra ledelsen bør være bra løsninger, eller det kan være at terskelen er høyere enn de gir inntrykk for i forhold til å si fra. Involveringen er først og fremst basert på at de ansatte selv må ta initiativ underveis i prosessen. Noen ansatte kan nok være flinke til å delta aktivt, mens andre kan være mer tilbakeholdne. Dette kan føre til at ledergruppen går glipp av viktig kunnskap. Ansatte kan ha mye kontekstavhengig kunnskap, som ofte er taus kunnskap (jf. Kesting og Ulhøi 2010). Ved en bred involvering kan denne kunnskapen gjøres synlig.

Noen av de ansatte har rett og slett ikke noe behov for å bli involvert. Dette kan være en mer utbredt grunn til at ledelsen stort sett tar seg av utviklingen de selv initierer. Ansatte er mest opptatt av å bli involvert dersom det nye påvirker dem og deres arbeidsoppgaver. I forhold til ideer som ansatte selv har, er det snakk om såpass korte prosesser at den som tar initiativ er med på hele prosessen.

Ansatte har mye kunnskap og erfaringer som blir dannet i løpet av arbeidsdagen, som ledergruppen ikke har. Kesting og Ulhøi (2010) sier at denne kunnskapen ofte er skjult. Omtanke (jf. Fuglsang 2008 og Sundbo 2008) kan være med på å bidra til å realisere

potensialet i de skjulte evnene ansatte tilegner seg gjennom kundekontakt og daglige arbeidsoppgaver. De Brentani (2001) mener at en bred involvering av ansatte er viktig for suksess. Ledergruppen er opptatt av at ansatte kan bidra med mange gode ideer, men de er kanskje ikke så opptatt av hvordan de kan bidra ellers i prosessen. Ansatte blir oppfordret til å komme med tilbakemeldinger, men det kan virke som at de ikke blir direkte involvert i utviklingen av andre ideer enn sine egne. Dersom ledergruppen hadde lagt til rette for en mer aktiv involvering, kunne den taue kunnskapen til de ansatte kommet mer til rette.

Det kan se ut til at ledelsen på hotellet er preget av det som Jacobsen og Thorsvik (2007) kaller en demokratisk lederstil. Ledergruppen har mer fokus på de ansatte og hvordan man sammen kan gjøre hotellet best mulig, enn på planlegging og strategier. Det blir satt av tid til å tenke strategisk, for eksempel i form av utviklingen av handlingsplanen, men det er ikke slik at planlegging og strategier kommer foran betydningen av ansatte. På den måten kan man si at ledergruppen er mer opptatt av *lederskap* enn av *administrasjon*, som blant annet Bryman (1992) trekker frem som to ulike funksjoner av ledelse. Både direktøren og avdelingslederne har administrative oppgaver de må ta seg av, men de er samtidig opptatt av å være blant de ansatte. De ansatte legger også vekt på at ledelsen er synlig for dem i hverdagen, noe som kommer frem når flere av dem sier at det ikke føles ut som at det er noen som sitter i toppen.

Det ser ut til at alle på hotellet er enige om at ting som er initiert innad på hotellet ofte er mer vellykket enn det som kommer fra kjeden. Dette kan være på grunn av at det foregår et slags samspill, som fører til at flere av aktørene identifiserer seg med det nye.

5.4 Forutsetninger for samspillet mellom aktørene

Kommunikasjon

Kommunikasjon er en faktor som påvirker samspillet mellom ledelsen og de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007). På hotellet foregår kommunikasjonen både formelt og uformelt. Den formelle kommunikasjonen består av møter og skriv, der ledelsen eller avdelingslederne informerer ansatte om mål, strategier, nye ting fra kjeden og lignende. Ut i fra funnene kan det virke som at den uformelle kommunikasjonen er vel så viktig som den formelle. Dette kommer blant annet frem ved at den felles lunsjen de har på hotellet blir nevnt som det mest stabile møtet. Lunsjen er ikke arrangert for at man skal snakke om jobben, men det ser ut til at det er mange beskjeder og lignende som blir tatt

opp i slike uformelle møter. Direktøren er opptatt av å bruke pausene til å være blant de ansatte, noe som kan tyde på at hun tar del i det som Ekman (2004) kaller for småprat. Dette gjelder for hele ledergruppen. Småprat er det som skjer under den uformelle kommunikasjonen, og i slik småprat tolkes og vurderes den formelle kommunikasjonen (jf. Ekman 2004). Ekman (2004) legger vekt på deltakelse i småprat som en viktig faktor for at ledelsen skal vinne tillit hos sine ansatte. Det ser ut til at ledergruppens deltakelse på de uformelle møtene er med på å skape et godt forhold mellom ledergruppen og de ansatte.

Struktur

I følge De Jong og Vermeulen (2003) kan strukturen i en bedrift bidra til idégenerering. Det er ledelsens oppgave å skape denne strukturen (De Jong og Vermeulen 2003). Ledergruppen har sammen utviklet en handlingsplan, som setter opp et rammeverk for bedriftens mål og veier til målene. Handlingsplanen kan være med på å oppmuntre til innovasjon, i forhold til at ansatte kan bli inspirert til å komme med ideer og forslag for hvordan målene kan nås. Sundbo (2008) mener det er viktig at strategien også er med på å sette grenser for hvilke innovasjoner som skal følges opp og ikke. Dette kan være både positivt og negativt. En begrensning for hvilke innovasjoner man ønsker og ikke, bidrar til at man ikke får en masse ideer om alt og ingenting. Men det kan også føre til at ideer som kan være gode, ikke kommer frem. På grunn av prøve- og feilekulturen som er på hotellet i forhold til ideer, kan det se ut til at de fleste ideer som blir fremmet også blir testet.

De Jong og Kemp (2003) trekker frem autonomi som en vesentlig faktor for ansattes bidrag til innovasjon. Det at de ansatte har muligheten til å ta egne beslutninger, både i forhold til kunden og i forhold til egne arbeidsoppgaver, gir dem bedre muligheter for å tilpasse seg underveis. Jacobsen og Thorsvik (2007) legger vekt på at tillit fra ledelsen til de ansatte er viktig. Når de ansatte har denne tilliten, står de friere til å tenke nytt. Det kan virke som de ansatte først og fremst er opptatt av å utføre arbeidsoppgavene sine, men at de ser at det er muligheter for tilpasninger også, fra enten dem eller andre i bedriften.

De ansatte jobber mye på tvers av avdelinger, og er fleksible i forhold til arbeidsoppgaver. Som De Jong og Vermeulen (2003) sier, vil en slik jobbrotasjon føre til en bredere erfaring for de ansatte, som igjen fører til et bedre utgangspunkt for

problemløsning. De ansatte får en bedre forståelse av hvordan bedriften fungerer som en helhet, og de tilegner seg kunnskap om mer enn en avdeling. Det ser ikke ut til at denne kunnskapen blir bevisst utnyttet, men jobbrotasjonen kan bidra til at flere forstår og aksepterer nye ting på tvers av avdelinger.

Kommunikasjon og struktur som forutsetning for samspill og involvering

Toivonen og Tuominen (2009) legger vekt på Schumpeters kriterie om at en idé ikke er en innovasjon med mindre den blir anvendt. I forhold til de skjulte evnene som ansatte kan ha (jf. Kesting og Ulhøi 2010), kan det være at det er mange ideer som de ansatte går rundt med, som ikke blir realisert dersom ansatte ikke involveres i innovasjonsarbeidet. Involveringen baseres mye på at de ansatte tar eget initiativ og involverer seg selv. Det kan føre til at mange mulige innovasjoner forblir ideer, og at den skjulte kunnskapen forblir skjult. En mer aktiv involvering, der ledelsen ikke bare oppmuntrer til ideer i det daglige, men setter seg ned med de ansatte i form av møter, kan være med på å bidra til at ideene kommer frem. Men det er snakk om en bedrift med en travel hverdag, der både ledelsen og ansatte har et konstant tidspress. Derfor blir ledelsen avhengig av at ansatte selv tar litt initiativ, og det kommer også frem at de er opptatt av at ansatte skal ta eget ansvar. Det er noe som både ledelsen og ansatte er klar over, men det betyr ikke at alle gjør det.

For at en idé skal bli en innovasjon, må elementer fra ideen fanges opp og reproduseres i lignende situasjoner (Toivonen og Tuominen 2009). Mange ideer oppstår ad hoc på hotellet, i forbindelse med utføring av arbeidsoppgaver og i møtet med kunden. Om slike ideer fanges opp og reproduseres, avhenger mye av kommunikasjonen. Kommer de frem gjennom de daglige samtalene, eller blir de borte? Det er mye uformell kommunikasjon på hotellet mellom alle aktørene, noe som kan være med på å bidra til at slike ad hoc ideer fanges opp.

Sundbo (2008) er opptatt av at det bør finnes systemer for å fange opp ideene til ansatte. Hotellet har ingen formelle verktøy for at ansatte skal komme med ideer. Det er avdelingslederne som fungerer som mottaker. I forhold til innovasjon med omtanke (jf. Fuglsang 2008 og Sundbo 2008), er det viktig at ideer blir tatt godt i mot, og at man får tilbakemelding uavhengig av om ideen følges opp eller ikke. Dette blir først og fremst avdelingslederens oppgave, etter som det er de som tar i mot ideene fra ansatte. Ofte blir ideene bare prøvd ut. Noen ganger må det diskuteres, andre ganger igjen må det

gjennom direktøren også. Stort sett ser det ut til å dreie seg om at det nye blir prøvd, noe som gjenspeiler seg i prøve- og feilekulturen som de har på hotellet. Det kan se ut til at ideer blir godt mottatt, noe som bidrar til å senke terskelen for at ansatte skal fremme sine ideer. Med tanke på at den tidligere idépostkassen aldri var i bruk, kan det se ut til at ansatte mener at det er greit å dele ideer på en mer uformell måte.

Det er avdelingsledernes ansvar å videreformidle strategien til de ansatte. Her kan avdelingsledere og ansatte fort la seg påvirke av småpraten. Som Ekman (2004) sier, kan ofte den formelle kommunikasjonen bli tolket i lys av den uformelle kommunikasjonen. Derfor er det en fordel at direktøren involverer seg i den uformelle kommunikasjonen daglig. Det ser ut til å bidra til felles verdier på tvers av bedriften, slik at den uformelle og den formelle kommunikasjonen ikke går i mot hverandre. Dette gjelder hvert fall i forhold til ledergruppen som har jobbet sammen i mange år, noe som har ført til felles verdier og mål. Men avgjørelsene til ledergruppen skal tolkes av de ansatte til syvende og sist. De ansatte får mye informasjon, og filtrerer ut det viktigste. Som Kesting og Ulhøi (2010) sier, må de ansatte tilpasse ledelsens avgjørelser i forhold til den realiteten de skal utøve avgjørelsene i. Småpraten ansatte i mellom kan påvirke dette. Kesting og Ulhøi (2010) snakker om at ledelsen har administrativ kunnskap, mens ansatte har mer kontekstavhengig kunnskap. Når de ansatte på hotellet skal ta i bruk ledelsens avgjørelser, vil de bli påvirket av denne kontekstavhengige kunnskapen. Men med tanke på at både direktøren og avdelingslederne er med på store deler av den uformelle kunnskapen, er det ikke sikkert at det er så stort forskjell mellom kunnskapen til de ulike aktørene. Ekman (2004) beskriver et sprik mellom sjefsfamilien og medarbeiderfamilien, som kan minskes når ledelsen deltar i småpraten.

5.5 Sammendrag

Innovasjonsprosessen er ikke alltid planlagt på hotellet, og det er ikke alltid slik at den ene fasen følger den andre, noe som Van de Ven et.al (2008) og Sundbo (2008) sier er vanlig i tjenestebedrifter. For eksempel ser man at det foregår bricolage-innovasjon (jf. Fuglsang og Sørensen 2011) på hotellet, og at mange ideer oppstår ad hoc (jf. Gallouj og Weinstein 1997). Men det finnes også eksempler på mer systematiserte prosesser, i forhold til ideer fra ledelsen som utvikles av ledergruppen og implementeres sammen med ansatte. Det er prosesser fra ledelsen som oftest tar utgangspunkt i planlagte handlinger, mens ansattes ideer dukker opp i løpet av utføringen av arbeidsoppgaver. Ansattes innovasjoner har mer trekk av å være bricolage-innovasjoner, der de tar i bruk

de ressursene som er tilgjengelige og skaper nye rutiner. Det kan se ut til at ledelsen ikke alltid er involvert i dette, men at det først og fremst dreier seg om at de oppdager det i ettertid. Fulgsang og Sørensen (2011) mener det er viktig at ledelsen ikke er for mye innblandet i bricolage, fordi det gjør ansatte mindre fleksible og de må i større grad formalisere det nye. Men hva med videreformidlingen og reproduseringen av innovasjonene da? Hvis bricolage-innovasjon kan formidles til ledelsen, kan kanskje flere få nytte av det nye. På den annen side er det ikke sikkert at ansatte tenker så mye over de endringene de har gjort, fordi det dreier seg om småting som letter arbeidet for dem. I forhold til at kommunikasjonen er såpass åpen, kan det skje at det blir videreformidlet til andre ansatte naturlig gjennom daglige samtaler, og at innblanding av ledelsen for å føre det videre, ikke blir så nødvendig. Kesting og Ulhøi (2010) argumenterer for at det fører med seg en viss risiko ved å forandre på rutiner, fordi det setter spørsmålstegn ved de eksisterende rutinene som de ansatte i utgangspunktet skal følge så godt de kan. Det kan være en grunn til at ansatte ikke tar opp slike endringer med avdelingsledere.

Ledelse av innovasjon er en kompleks prosess (Hernes og Røste 2007). For direktøren handler det om å finne en mellomting mellom det som Bryman (1992) kaller administrasjon og lederskap. Administrative oppgaver kommer man ikke unna, men for å kunne drive innovasjon med omtanke, er det også viktig med lederskap. På hotellet er ledergruppen aktivt med på den uformelle kommunikasjonen, noe Ekman (2004) argumenterer som viktig for å skape gode, sosiale relasjoner i en bedrift.

Hvis man ser på det helhetlige samspillet på hotellet, kan man se et tydelig mønster av det som Engen (2012) kaller ad hoc-innovasjon. Innovasjonsprosessene bærer preg av å være uorganiserte, og det dreier seg om kontinuerlige tilpasninger og justeringer. Innovasjonene er ikke alltid avhengig av ledelsesbeslutninger, men foregår utenfor ledelsens kontroll. Her er det mye fellestrekk med det som Fuglsang og Sørensen (2011) kaller bricolage. Modellen til Engen (2012) bærer preg av å være en bricolage-modell, framfor ad hoc-modell. Det går ut på at små ideer realiseres umiddelbart, noe som også går igjen i denne studiens datainnsamling.

6.0 Avslutning

I dette kapitlet vil det bli gjort noen avsluttende kommentarer rundt studien. Først vil jeg trekke noen konklusjoner ut fra funnene. Deretter vil jeg si litt om studiens implikasjoner, i forhold til teori og praksis. Til slutt vil studiens begrensninger bli gjennomgått, med forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Denne studien har sett nærmere på hvordan innovasjoner utvikles i tjenestebedrifter, med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan utvikles innovasjoner i tjenestebedrifter og hvordan påvirkes utviklingen av de ulike aktørene i bedriften og av samspillet mellom disse aktørene?

I studien fremkommer det tre helt sentrale kilder til innovasjon; hotelladministrasjonen, hotellets ledelse og hotellets ansatte. Med utgangspunkt i disse tre kildene viser det seg tre mønstre for hvordan innovasjoner utvikles. De tre mønstrene gir grunnlag for flere ulike innovasjonsprosesser, der ledelsens og ansattes påvirkning avhenger av hvor ideene kommer fra. I forhold til innovasjoner utviklet av hovedadministrasjonen, ser det ut til at hotellets aktører har liten påvirkning. Derfor har innovasjoner utviklet av ledelsen og ansatte hatt mest fokus.

Utviklingen av innovasjoner avhenger som sagt av hvor innovasjonene kommer fra. Når det er snakk om innovasjoner fra hovedadministrasjonen dreier det seg om korte prosesser for det enkelte hotell. Det som gjenstår av innovasjonsprosessen for det enkelte hotell er implementeringen, som må gjennomføres uten noe særlig påvirkning fra hotellets aktører. Denne prosessen skiller seg fra de prosessene som starter innad i bedriften. I forhold til innovasjoner som utvikles av ledelsen og ansatte ser man et annerledes mønster der begge aktørene har påvirkning. Ledelsens innovasjoner ser ut til å gi de mest systematiserte prosessene, i form av at de utvikles basert på planlagte handlinger. Her ser man de mest tydelige prosessene. Ansattes innovasjoner har preg av å oppstå mer ad hoc, ofte med tegn av å være bricolage-innovasjoner (jf. Fuglsang og Sørensen 2011). Innovasjonsprosessene er korte og i noen tilfeller er det ikke spor av noen tydelig prosess. Alle prosessene påvirkes av flere aktører innad i bedriften, og kommunikasjon ser ut til å være en forutsetning for hvordan innovasjonene utvikles.

Ledelsen påvirker innovasjonsaktiviteten i form av at de setter opp et rammeverk for arbeidet gjennom en strategi, samt gjennom strukturen i bedriften. Ansatte kan bidra med kunnskap og erfaringer som de opparbeider seg i det daglige arbeidet. Det viser seg at ledelsen er opptatt av at de ansatte er en viktig ressurs, og at de ønsker at ansatte skal bidra med ideer. Samtidig er det et tidsperspektiv inne i bildet, som fører til at det ikke alltid er tid til å involvere alles meninger og ideer. Derfor er det ofte ledelsen som tar de store avgjørelsene, mens ansatte foretar tilpasninger i forhold til egne arbeidsoppgaver. De store avgjørelsene blir ofte tatt uten mye påvirkning fra de ansatte, med unntak av at de selv kan ta initiativ til å komme med tilbakemeldinger. I de fleste tilfeller ser det ut til at ansatte blir involvert dersom det nye har noe med deres avdeling å gjøre.

De ansatte har også mulighet til selv å komme med ideer og utvikle dem. I noen tilfeller er ledelsen involvert i dette, i form av at innovasjonene går gjennom avdelingsleder eller direktør før de blir implementert. Men det ser ut til at innovasjonene like ofte foregår uten innblanding av ledelsen, fordi det er snakk om tilpasninger i rutiner som skjer i løpet av arbeidsdagen. Kommunikasjonen på hotellet er med på å bidra til at denne typen ideer blir fanget opp av andre og videreført. På grunn av at det er en åpen og uformell kommunikasjon på hotellet, er det heller ingen formell vei for ideer. Derfor blir ideene ofte diskutert, utviklet og implementert fortløpende i de daglige samtalene. Som følge av at det er mange uformelle møter og mye småprat (jf. Ekman 2004), deles informasjon om det meste raskt gjennom bedriften.

På grunnlag av dette ser man at innovasjoner utvikles på flere måter i tjenestebedrifter. Gjennom utviklingen har aktørene ulik påvirkning, som fører til forskjellige innovasjonsprosesser. På grunnlag av den uformelle kommunikasjonen oppstår det et samspill mellom aktørene, som bidrar til at alle aktørene i bedriften har en god oversikt over hva som skjer og hvordan. Det er ikke alltid at tiden strekker til i forhold til en bred involvering av ansatte. Noe som gjør opp for dette, er at ledelsen deltar i den daglige småpraten. På den måten kan ting som ansatte har gjort bli kommunisert naturlig til ledelsen. Samtidig kan tilbakemeldinger fra ansatte på ting som kommer fra ledelsen komme naturlig frem gjennom denne småpraten. Her ser man et samspill mellom aktørene som bidrar til omtanke (jf. Fuglsang 2008) i bedriften.

6.2 Studiens teoretiske og praktiske implikasjoner

Målet med denne studien har vært å skape en bedre forståelse for hvordan innovasjoner utvikles i tjenestebedrifter, samt hvordan ledelsen og ansatte påvirker denne utviklingen.

Studiens bidrag ses i form av at resultatene er med på å øke den totale kunnskapen om hvordan innovasjoner utvikles i tjenestebedrifter. Gjennom undersøkelser av ansatte og ledere har studien tatt sikte på å bidra til mer kunnskap om hvordan samspillet mellom aktører påvirker utviklingen av innovasjoner. Studien har bidratt til å bekrefte mye av tidligere forskning om emnet, samtidig som det har fått frem noen elementer som ikke har vært studert mye tidligere. For eksempel har ansattes perspektiver vært en viktig del av studien, der ledelsen stort sett har vært et utgangspunkt i tidligere studier.

Denne studien har vist at det kan være flere veier til innovasjon i en bedrift. Det er ikke et bestemt mønster for hvordan innovasjoner utvikles, det avhenger mye av hvor ideen til innovasjonen kommer fra. Dette gir et grunnlag for flere forskjellige innovasjonsprosesser i en og samme bedrift. De ulike innovasjonsprosessene legger grunnlag for variert påvirkning fra ledelsen og de ansatte. I noen tilfeller er begge aktørene involvert, mens noen prosesser kun er påvirket av en av aktørene. Studien viser også at denne påvirkningen avhenger av den uformelle kommunikasjonen på hotellet. Småprat bidrar til en involvering av meninger og deling av informasjon gjennom hele bedriften, noe som kan føre til at ansattes innovasjonspotensial blir realisert.

Avslutningsvis kan det også trekkes noen konsekvenser for ledere og ansatte i tjenestebedrifter. Forskning har vist at ansatte har mye kunnskap og erfaringer som kan være til nytte i innovasjonsutvikling, men denne kunnskapen er ofte skjult. Ledere har en oppgave i å få frem denne kunnskapen gjennom å oppmuntre til innovasjon og nytenking. For å få innsikt til denne kunnskapen, kan ledere aktivt delta i småpraten som foregår i bedriften. Ansatte deler ofte erfaringer mellom seg, men det kan være en fordel at de ser at ledere også kan ha nytte av kunnskapen deres. Dette kan bidra til at de blir mer involvert i innovasjonsprosesser. Tidligere forskning viser at involvering av ansatte er en av de viktigste faktorene for suksessfulle innovasjoner (De Brentani 2001). Involvering fører til at ansatte identifiserer seg mer med det nye, samtidig er det viktig at ledelsen tar høyde for at alle ansatte ikke har det samme behovet for å bli involvert. Som leder er det viktig å delta i den uformelle småpraten. På den måten viser ledelsen at

de har omtanke for sine ansatte. Denne omtanken kan være med på å involvere ansatte i utviklingen av innovasjoner, fordi det oppstår et samspill mellom de to aktørene. I dette samspillet utveksles kunnskap og informasjon. På den måten kan småpraten bidra til at de skjulte evnene til ansatte blir mer synlige.

6.3 Studiens begrensninger og videre forskning

Denne studien har noen begrensninger i forhold til omfang og innhold. Studien har tatt utgangspunkt i et enkelt case. Dette har lagt grunnlag for å kunne gå i dybden på temaet, men det betyr også at resultatene fra studien ikke kan generaliseres. Ved å se på flere case og gjennomføre flere intervjuer, kan det avdekkes hvorvidt mønstrene fra denne studien gjelder i flere bedrifter.

Casestudien tar utgangspunkt i et lite hotell. Selv om det har blitt brukt litteratur fra en tjenestekontekst, har studien blitt gjennomført i en reiselivskontekst. Lignende studier kan med fordel gjennomføres i andre tjenestekontekster, for å se om man kan finne lignende mønstre der.

Funnene fra datainnsamlingen har ikke belyst alle delene av teorien like godt. Det er fortsatt et behov for å se nærmere på samspillet mellom ansatte og ledelsen. Hvis man kan finne ut mer om dette samspillet, kan det bidra til en enda bedre innsikt i hvordan ansattes innovasjonspotensial kan realiseres. Denne studien har ikke sett nøye på hvordan samspillet påvirker resultatene av innovasjonene, da det har vært mest fokus på hvordan innovasjonene utvikles. Det kunne vært interessant å se om resultatene av innovasjonene påvirkes av samspillet, og hvordan. Videre kunne det vært av interesse å se nærmere på innovasjonene som utvikles av ansatte, i forhold til hva som hemmer og fremmer ideene.

Videre forskning bør se på flere bedrifter både i en reiselivskontekst og i en tjenestekontekst. Det er fortsatt mye man ikke vet om tjenesteinnovasjon. Flere casestudier kan bidra til at man får en enda bedre forståelse for hvordan innovasjonene oppstår og hva som driver samspillet mellom aktørene. Det å inkludere ansattes synspunkter i studiene ser ut til å være en fordel, slik at man kan skape et mer helhetlig bilde av hvordan innovasjonsprosessene foregår.

Referanseliste

- Alvesson, Mats. 2011. Leadership and organizational culture. I *The SAGE Handbook of Leadership*, red. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson og M. Uhl-Bien. Los Angeles: SAGE.
- Alvesson, Mats, og Kaj Sköldberg. 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Braun, Virginia, og Victoria Clarke. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2):77-101
- Bryman, Alan. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Coombs, Rod, og Ian Miles. 2000. Innovation, measurement and services: The new problematique. I *Innovation systems in the service economy. Measurement and case study analysis*, red. J. S. Metcalfe, og Miles, Ian. Boston: Kluwer Academic.
- Crevani, Lucia, Kristina Palm, og Annika Schilling. 2011. Innovation management in service firms: a research agenda. *Service Business* 5 (2):177-193
- de Brentani, U. 2001. Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management* 18:169-187
- De Jong, J.PJ, og Ron Kemp. 2003. Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management* 7 (2):189-212
- De Jong, Jeroen P. J., og Patrick A. M. Vermeulen. 2003. Organizing successful new service development a literature review. *Management Decision* 41 (9):844-858
- Drejer, Ina. 2004. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy* 33 (3):551
- Ekman, Gunnar. 2004. *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forl.
- Engen, Marit. 2012. En eksplorativ studie av innovasjonsprosesser i reiselivsbedrifter. 29-52. Bergen: Fagbokforl.
- Flyvbjerg, Bengt. 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry* 12 (2):219-245
- Fuglsang, Lars. 2008. Innovation with care: what it means. I *Innovation and the creative process*, red. L. Fuglsang. Celtenham: Edward Elgar.

- Fuglsang, Lars, og Flemming Sørensen. 2011. The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *Service Industries Journal* 31 (4):581-595
- Gallouj, Faiz, og Olivier Weinstein. 1997. Innovation in services. *Research Policy* 26 (4/5):537
- Hernes, Tor, og Rannveig Røste. 2007. Innovasjonsprosessers utfordringer og behovet for å arbeide strategisk relasjonelt. I *Innovasjonsprosesser-Om innovasjoners odysseé*, red. T. Hernes og A. L. Koefoed, S. 33-50. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Kesting, Peter, og John Parm Ulhøi. 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision* 48 (1):65-84
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Translated by T. M. A. Anderssen og J. F. Rygge. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Miles, Ian. 2000. Service Innovation: Coming of age in the knowledge-based economy. *International Journal of Innovation Management* 4 (4):371-389
- Nyeng, Frode. 2004. *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forl.
- Ordanini, Andrea, og A. Parasuraman. 2011. Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research* 14 (1):3-23
- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Sundbo, J, og F Gallouj. 2000. Innovation as a loosely coupled system in services. *Int. J. Services Technology and Management* 1 (1):21
- Sundbo, J, F Orfila-Sintes, og F Sørensen. 2007. The innovative behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy* 36 (1):88-106
- Sundbo, Jon. 2008. Innovation and Involvement in services. I *Innovation and the creative process. Towards innovation with care*, red. Fuglsang, 25-47. UK: Edward Elgar Publishing.
- Sundbo, Jon, Lars Fuglsang, og Jacob Norvig Larsen. 2001. *Innovation med omtanke*. Århus: Systime.

- Tether, Bruce. 2005. Do services innovate (differently?) Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry and innovation* 12 (2):153-183
- Thagaard, Tove. 2003. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Toivonen, Marja. 2010. Different types of innovation processes in services and their organisational implications. I *The Handbook of Innovation and Services- A multi-disciplinary perspective*, red. F. Gallouj, og Djellal, F. Celenham: Edward Elgar.
- Toivonen, Marja, og Tiina Tuominen. 2009. Emergence of innovations in services. *Service Industries Journal* 29 (7):887-902
- Van de Ven, Andrew H., Douglas E. Polley, Raghu Garud, og Sankaran Venkataraman. 2008. *The Innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner, og Dwayne David Gremler. 2013. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Vedlegg 1- Intervjuguide til ledergruppen

Bakgrunn/ intro	<ul style="list-style-type: none"> • Informere om oppgaven og meg selv • Informere om båndopptak og anonymitet • Hvor lenge har du vært ansatt • Erfaring fra andre hotell/reiselivsbedrifter • Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg? • Kan du si litt om din avdeling
Innovasjonsprosessen <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan foregår prosessen - Hvordan involveres ansatte - Hva kan man lære - Hvorfor skjer det som skjer 	<ul style="list-style-type: none"> • Har dere hatt noen form for utvikling/forbedringer/nye ting som har kommet til de siste årene? • Kan du beskrive hvordan hotellet jobber med nye ting/forandringer <ul style="list-style-type: none"> - Eksempler på nye ting som har kommet til - Ansattes rolle - Er det en typisk måte å gjennomføre endringer på - Påvirkes dere utenfra • Hva skjer når noen kommer med en ide <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan følges det opp - Prosess - Tilbakemeldinger • Hva opplever du at ansatte kan bidra med i forhold til utvikling? <ul style="list-style-type: none"> - Involveres de? Når, hvordan, hvorfor - Ideer fra ansatte på din avdeling • Når mener du det er viktig å involvere ansatte i utviklingen? <ul style="list-style-type: none"> - På hvilken måte er det viktig at de involverer seg selv - Hvorfor er det viktig/ikke viktig • Hvilke muligheter har ansatte for å ta egne beslutninger <ul style="list-style-type: none"> - Verktøy for ideer - Opplever du at ansatte tilpasser rutiner- hva kommer ut av det • Hva kan man lære av utviklingsprosesser <ul style="list-style-type: none"> - eksempler på lyktes/mislykkes • Hvordan formidles strategi og mål til ansatte?
Kommunikasjon og møteplasser	<ul style="list-style-type: none"> • Møteplasser, formelle og uformelle • Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen på hotellet? <ul style="list-style-type: none"> - Mellom leder og avdelingsleder - Mellom leder og ansatt - Mellom avdelingsleder og ansatt → Tett på de ansatte? Synlig for de ansatte? Hvordan? Hvorfor? • Hvordan vil du beskrive samhandlingen på hotellet <ul style="list-style-type: none"> - Åpen bedrift – kort vei mellom avdelinger
Avsluttende	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du ønsker å tilføre

Vedlegg 2- Intervjuguide til ansatte

Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> • Informere om oppgaven og meg selv • Informere om båndopptaker og anonymitet • Hvor lenge har du vært ansatt • Stilling • Erfaring fra andre hoteller/reiselivsbedrifter • Kan du beskrive hvordan en arbeidsdag er for deg
Innovasjonsprosessen <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken oppfatning har ansatte av utvikling på hotellet - Hvordan blir de involvert - Hva kan man lære av hverandre 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du at hotellet jobber med forbedringer og det å fornye seg? <ul style="list-style-type: none"> - Opplever du at det skjer mye nye ting på hotellet, forbedringer og utvikling? Eksempler? • På hvilken måte blir du involvert i det nye som skjer • Hvordan er miljøet for å tenke nytt på hotellet? (Komme med forslag til bedre løsninger) Oppfordres det? • Hva opplever du at du kan bidra med i forhold til utvikling og forbedringer? • Har du selv kommet med forslag til forbedring/vet om andre ansatte som har det <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kan man komme med ideer - Hvordan blir det fulgt opp - Hvordan blir du involvert videre • Hvordan opplever du innføringen av nye ting fra kjeden • Møtet med kunden: <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke muligheter har dere til å ta egne beslutninger om det skulle oppstå problemer - Hender det at du må improvisere i møtet med kunden for å løse problemer som de har- hva får du ut av det - Har du ressurser tilgjengelig for å møte problem - Fått ideer til bedre løsninger i forbindelse med møtet med kunde? • På hvilken måte deler du erfaringer med andre ansatte <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan snakker dere sammen- lærer man av hverandre? • Hva vet du om strategien, målene til hotellet
Møteplasser og kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke type møter har dere- formelle/uformelle • Kan du beskrive hvordan kommunikasjonen foregår på hotellet? • Hvordan er miljøet på hotellet? Åpen bedrift?
Avsluttende	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du ønsker å tilføre